

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE ZNANJEM I**  
**ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA U**  
**PODUZEĆU RADEŽ D.D.**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Anita Talaja**

**Student:**

**Dani Terze**

**Split, rujan, 2019.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	4
1.1. Problem istraživanja .....	4
1.2. Predmet istraživanja .....	5
1.3. Istraživačke hipoteze .....	5
1.4. Svrha i ciljevi istraživanja .....	6
1.5. Metode istraživanja.....	7
1.6. Doprinos istraživanja.....	8
1.7. Struktura diplomskog rada.....	8
2. UPRAVLJANJE ZNANJEM.....	9
2.1. Definicija znanja.....	9
2.1.1. Vrste znanja .....	11
2.1.2. Radnici znanja.....	13
2.2. Definicija upravljanja znanjem.....	14
2.2.1. Strategije upravljanja znanjem.....	17
2.2.2. Upravljanje znanjem i konkurentska prednost.....	22
2.2.3. Informacijska tehnologija i upravljanje znanjem.....	24
2.3. Organizacijsko učenje i učeća organizacija .....	24
3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA.....	28
3.1. Definicija organizacijskih promjena.....	28
3.1.1. Vrste organizacijskih promjena .....	29
3.1.2. Uzroci promjena u organizaciji.....	31
3.2. Definiranje upravljanja promjenama .....	32
3.2.1. Faze u upravljanju promjenama.....	33
3.2.2. Proces upravljanja promjenama .....	34
3.2.3. Otpor kod provođenja promjena .....	35
3.3. Organizacijske promjene i konkurentska prednost.....	37
3.4. Upravljanje znanjem u organizacijskim promjenama .....	38
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	41
4.1. Opći podaci o poduzeću Radež d.d. ....	41
4.2. Metodologija empirijskog istraživanja .....	42
4.3. Analiza podataka i rezultata .....	42
4.4. Testiranje hipoteza.....	52

5. ZAKLJUČAK .....	58
SAŽETAK.....	59
SUMMARY .....	59
LITERATURA.....	60
POPIS SLIKA .....	65
POPIS TABLICA.....	65
POPIS GRAFOVA.....	65
PRILOZI.....	66

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Pojam upravljanje znanjem može se definirati kao „niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, pomoću obrazovanja i obuke, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i slično.“<sup>1</sup>

Iako se pojam upravljanja znanjem smatra relativno novijom disciplinom, ono je prisutno otkad je poduzeća i to kroz aktivnosti kao što su mentoriranje, stažiranje, obuke, programi edukacije i treninzi, te sama razmjena znanja među zaposlenicima. Danas su se ove aktivnosti uveliko razvile korištenjem informatičke tehnologije, primjenom baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno pohranjivanjem znanja. Upravljanje znanjem je proces s kojim se želi ostvariti superiorna performansa i to kreiranjem, prikupljanjem i korištenjem znanja. Ono podrazumijeva sve procese koji uključuju znanje.<sup>2</sup> Razlikujemo dvije vrste znanja, eksplicitno i implicitno znanje. Implicitno znanje predstavlja vrstu znanja koje je intuitivno, iskustveno i praktično znanje te znanje koje skriveno u ljudima. Ono je teško dostupno i gotovo ga je nemoguće pohraniti u obliku neke datoteke ili dokumenta. Da bi se implicitno znanje moglo prenositi potreban je visok stupanj povjerenja i komunikacije među ljudima, te se najčešće prijenos događa neformalnim putem. Eksplicitno znanje je znanje koje je dostupno u formalnom obliku koje mu omogućava lakše prenošenje i razumijevanje. Ovu vrstu znanja jednostavno je prikupiti i pohraniti za buduće korištenje.<sup>3</sup>

Organizacijsku promjenu možemo definirati kao „razliku u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojem ta razlika nastaje“. Provođenjem promjene organizacija prelazi iz početnog u željeno stanje i to modifikacijom ili cijelom transformacijom organizacije. Današnje organizacije nalaze se u turbulentnom i dinamičnom okruženju kojem se organizacije moraju konstantno prilagođavati da bi opstale. Iz toga proizlazi da upravljanje organizacijskim promjenama predstavljaju jedan od važnih čimbenika za opstanak i prosperitet poduzeća.<sup>4</sup> *Huy i Mintzberg (2003)* razvili su

---

<sup>1</sup>Vidović, M. (2008): Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu Vol. 6 No. 1, str. 276.

<sup>2</sup>Rupčić, N., Žic, M.: Upravljanje znanjem – Suvremena sržna kompetencija, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3 No. 2, 2012., str. 22.

<sup>3</sup>Črnjar, K.: Upravljanje znanjem u hotelima, Tourism and hospitality management, Vol. 11 No. 1, 2005, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, str. 375.-376.

<sup>4</sup>Belak, S., Ušljeburka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina Vol. 4 No. 2, str. 82.-83.

tzv. trokut promjena koji podrazumijeva postojanje triju vrsta organizacijskih promjena i to dramatične, sistematične i organske promjene. Dramatične promjene dolaze od vrha menadžmenta i uvode se najčešće za vrijeme krize ili prave prilike kada je moć koncentrirana, a vjerojatnost zaduživanja minimalna. Sistematične promjene su sporije, ambicioznije i fokusiranije od dramatičnih, te dolaze s boka. Organske promjene dolaze iz samog korijena i služe za stjecanje položaja, a da se njima formalno ne upravlja. *Weick i Quinn (1999)* definiraju epizodne i kontinuirane promjene. Razlikuju se u tome što su epizodne promjene diskontinuirane, nenamjerne i nefrekventne organizacijske promjene te nisu česte.<sup>5</sup>

## 1.2. Predmet istraživanja

Prethodno navedeni i opisani problem određuje predmet istraživanja ovog rada. U radu će se definirati i objasniti pojmovi upravljanja znanjem i organizacijskim promjenama u poduzeću. Objasniti će se njihov utjecaj na poslovanje organizacija. Analizirat će se povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama te povezanost ovih pojmova s postizanjem konkurentske prednosti u poduzeću.

U empirijskom dijelu rada ispitati će se postavljenje hipoteze na primjeru poduzeća Radež d.d. Navedeni problem će se istražiti i doći će do odgovora postoji li povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama, upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću te povezanost između upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

Sukladno navedenom problemu i predmetu istraživanja, u radu se postavljaju tri hipoteze:

**H1: Postoji povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama u poduzeću.**

Povezanost između upravljanja znanje i organizacijskim promjenama proizlazi iz toga što projekti upravljanja znanjem najčešće podrazumijevaju organizacijske promjene, bilo one zahtjevnije poput promjene u strukturi i strategiji ili one manje zahtjevnije poput organizacijske kulture. Nadalje, različite faze životnog ciklusa organizacije zahtijevaju različite oblike znanja i procesa upravljanja njime. U praksi se, također, pokazalo kako se isprepliću strategije upravljanja znanjem i organizacijskih promjena. Sam odabir odgovarajuće strategije promjena utječe na vrstu znanja koje je potrebno za provedbu

---

<sup>5</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 62.-63.

strategije. Još jedan od čimbenika koji povezuje ova dva pojma je konceptualni model utjecaja spremnosti na promjene kojeg su razvili *Rusly, Corner i Sun*. Model se sastoji od psihološke dimenzije, koja oblikuje stav pojedinca prema promjenama, i strukturna dimenzija koja predstavlja stanje i kontekst u kojem se promjena događa.<sup>6</sup> Prethodno navedene stavke iskazuju samo neke između ostalih poveznica upravljanja znanjem i organizacijskim promjenama.

## **H2: Postoji povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću.**

Organizacijsko znanje kao strateška imovina je okarakterizirano kako neimitabilno, rijetko, vrijedno i nesupstitutabilno. Iz toga proizlazi da se znanje kao takvo može iskoristiti kao važan izvor za postizanje konkurentske prednosti. Znanje se prema *Zacku* smatra strateškim resursom koje je jedinstveno i teško imitabilno te samim time se otvara mogućnost za stvaranje održive konkurentske prednosti.<sup>7</sup>

## **H3: Postoji povezanost između upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću.**

U današnje vrijeme poduzeća se suočavaju s turbulentnom i lako promjenjivom okolinom, te samo neka od njih, konstantom prilagodbom i pravim odgovorom na promjene, uspijevaju dugoročno opstati i stvoriti konkurentsku prednost. Konkurentska sposobnost poduzeća podrazumijeva snagu poduzeća da odgovori na sve zahtjeve kupaca i izazove koji se nalaze u njegovoj okolini i to dugoročno te da bude u prednosti naspram svojih konkurenata. Upravljanje organizacijskim promjenama postaje važan faktor za opstanak i prosperitet poduzeća. Organizacije koje pozitivno prihvaćaju promjene, konstantnim prilagođavanjem okolini i kontinuiranim usavršavanjem poslovanja, mogu izgraditi održivu konkurentsku prednost.<sup>8</sup>

### **1.4. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha i ciljevi istraživanja određeni su postavljenim problemom i predmetom istraživanja. Svrha i cilj ovog rada je teoretski pozicionirati upravljanje znanjem i organizacijskim promjenama te empirijski dokazati i ispitati postavljenje hipoteze na primjeru odabranog

---

<sup>6</sup> Alfrević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 94.-98.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 45.

<sup>8</sup> Aleksić, A.: Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br. 2., 2009. str. 38.-40.

poduzeća. Također, jedan od ciljeva rada je pokazati povezanost i istražiti utjecaj upravljanja znanjem i organizacijskim promjenama s postizanjem konkurentske prednosti poduzeća.

### 1.5. Metode istraživanja

U svrhu dobivanja što značajnijih i konkretnih rezultata i zaključaka, u radu će se koristiti sljedeće metode istraživanja.

- **Metoda analize** – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- **Deduktivna metoda** – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- **Induktivna metoda** – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- **Metoda sinteze** - Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- **Metoda klasifikacije** – najstarija i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- **Statistička metoda** – može se nazvati i općom metodom znanstvenih istraživanja u svim znanstvenim područjima.
- **Deskriptivna metoda** – koristi se u početnoj fazi istraživanja, odnosi se na jednostavno opisivanje činjenica, pojmova i procesa.
- **Metoda dokazivanja** – jedna od najvažnijih metoda jer su u njoj sadržane skoro sve metode i svi posebni metodički postupci jer svrha metode je utvrditi točnost neke spoznaje.
- **Metoda kompilacije** – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkih radova, odnosno tuđih opažanja, stavova i zaključaka.
- **Metoda komparacije** – postupak uspoređivanja istih srodnih pojava ili utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Ovim radom, odnosno istraživanjem nastoji se doprinijeti shvaćanju teorijskog značenja pojmova upravljanja znanjem i organizacijskim promjenama. Osim toga želi se doprinijeti razumijevanju povezanosti između upravljanja znanjem i organizacijskim promjenama, povezanosti između upravljanja znanjem i postizanju konkurentske prednosti, te povezanosti između upravljanja promjenama i postizanju konkurentske prednosti u odabranom poduzeću. Također, istraživanjem se nastoji pokazati kako upravljanje znanjem u današnje vrijeme postaje ključan i nužan faktor u poslovanju poduzeća.

U empirijskom dijelu rada provođenjem ankete, nastoje se dokazati postavljenje hipoteze na primjeru odabranog poduzeća, te se dobivenim rezultatima želi doprinijeti ekonomskoj literaturi.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad će se sastojati od pet dijelova, uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu definirat će se problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanju i struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu opisat će se i definirati pojam znanja, vrste znanja te radnici znanja. Zatim će se teorijski pozicionirati pojam upravljanja znanjem te strategije koje se koriste kod upravljanja znanjem. Pokušati će se prikazati povezanost između upravljanja znanjem i postizanjem konkurentske prednosti. Također, definirat će se organizacijsko učenje i karakteristike učeće organizacije.

Treći dio rada odnosi se na definiranje i objašnjavanje upravljanja organizacijskim promjenama. Teorijski će se definirati vrste organizacijskih promjena te sam proces upravljanja promjenama i otpor koji se javlja kod provođenja istih. Pokušat će se objasniti povezanost između upravljanja organizacijskim promjenama i postizanja konkurentske prednosti. Na kraju će se definirati upravljanje znanjem u organizacijskim promjenama.

Četvrti dio rada predstavlja empirijsko istraživanje, Na početku će se iznijeti osnovni podaci o odabranom poduzeću, a zatim će se predstaviti metodologija koja će se koristiti prilikom istraživanja. Nakon toga slijedi analiza podataka i rezultata dobivenih istraživanjem te osvrt na istraživane hipoteze.

Konačno, peti dio rada predstavlja zaključni dio u kojem se iznosi osvrt na cijeli rad i rezultate dobivene istraživanjem.



## 2. UPRAVLJANJE ZNANJEM

### 2.1. Definicija znanja

Mnogi autori tijekom pokušavanja određivanja definicije znanja postavili su bitnu razliku između podataka, informacija i znanja iako su oni međusobno povezani. Podaci predstavljaju skup objektivnih i diskretnih činjenica o određenom događaju.<sup>9</sup> U organizacijskom kontekstu definiraju se kao strukturirane bilješke o transakcijama i predstavljaju temelj za stvaranje informacija.<sup>10</sup> Informacija se često definira kao poruka u obliku dokumenta ili kao oblik zvučne ili vizualne komunikacije, koja ima svog pošiljatelja i primatelja. Informacijama se nastoji promijeniti način na koji primatelj nešto vidi, odnosno utječe se na njegovu prosudbu i ponašanje te se njima mora informirati. Za razliku od podatka informacija ima svoj oblik i svrhu. Sam podatak postaje informacija kada mu njegov tvorac da značenje, odnosno možemo reći da je informacija obrađeni podatak.<sup>11</sup> Najteže je odrediti granicu između informacije i znanja jer se ovi termini često koriste kao sinonimi. Znanje se zasniva na smislenom skupu informacija do kojih dolazimo iskustvom, komunikacijom i zaključivanjem.<sup>12</sup>



**Slika 1: Temeljna hijerarhija znanja**

Izvor:[http://www.google.hr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEwips4TViNDjAhXLJVAKHcL0BRAQjB16BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.tf.ni.ac.rs%2Fcasopis-arhiva%2Fzbornik17%2F21.pdf&psig=AOvVaw1UNvEF7i\\_EgX6sIXaR72eo&ust=1564143985412737](http://www.google.hr/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEwips4TViNDjAhXLJVAKHcL0BRAQjB16BAgBEAM&url=http%3A%2F%2Fwww.tf.ni.ac.rs%2Fcasopis-arhiva%2Fzbornik17%2F21.pdf&psig=AOvVaw1UNvEF7i_EgX6sIXaR72eo&ust=1564143985412737)

Danas ne postoji općeprihvaćena definicija znanja, no pokušaj definiranja znanja potječe još od *Platona* koji daje prvu definiciju znanja u svojem djelu „*Teetet*“. *Platon* je znanje definirao kao „opravdano istinito vjerovanje“. Tijekom godina razvila se grana filozofije koja

<sup>9</sup> Davenport, T. H., Prusak, L.: *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, str. 1.-2.

<sup>10</sup> Đula, Lj.: *Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi*, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXIII No. 1, 2010, str. 3.

<sup>11</sup> Davenport, T. H., Prusak, L., op. cit., str. 2.-4.

<sup>12</sup> Babić, M.: *Znanje i upravljanje znanjem u funkciji razvoja osigurateljskog sektora u Republici Hrvatskoj*, str. 167.- 168.

se bavi proučavanjem prirode i dosega znanja, a naziva se epistemologija ( grč. *episteme-znanje, logos-logika, objašnjenje, rasuđivanje.*) Platonovom definicijom znanja u kojem se ono određuje uz pomoć triju elemenata ( istinitost, opravdanje i vjerovanje), ta se definicija naziva trodijelnom definicijom ili analizom znanja. Još i danas pojedini filozofi se bave analizom Platonove definicije, no unatoč tome ona se smatra klasičnom definicijom znanja.<sup>13</sup>

*Oxford Business Dictionary* znanje definira kao:<sup>14</sup>

- „skup činjenica, informacija i vještina postignut kroz iskustvo ili obrazovanje; teorijsko i praktično razumijevanje nekog subjekta“
- „ono što netko zna u posebnom području ili ukupnosti“
- „informiranost i svijest ili bliskost činjenicama i situaciji postignuto iskustvom“

Često korištena „radna definicija“ znanja glasi: „ Znanje je fluidna mješavina uokvirenog iskustva, vrijednosti, kontekstualnih informacija i ekspertnih mišljenja koji osigurava okvir za evaluaciju i uključivanje novih iskustava i informacija. Proizlazi iz i primijenjeno je u umovima znalaca. Znanje se u organizacijama ne nalazi samo u dokumentima i arhivama, već i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama.“<sup>15</sup>

Ovom definicijom ističe se da je znanje fluidna mješavina različitih elemenata koja je formalno strukturirana. Teško ga je potpuno logički razumjeti, no ono je dio ljudske kompleksnosti i postoji unutar ljudi. Znanje proizlazi iz informacija, a informacije iz podataka.<sup>16</sup>

Današnja dinamika poslovnog komuniciranja iziskuje pravilno upravljanje podacima te njihovu obradu i transformiranje u relevantnu informaciju kako ne bi došlo do zatrpanosti komunikacijskih kanala. Znanje čine informacije koje se međusobno sažimaju i povezane su u logički skup. Sama korisnost informacija i njihova transformacija u znanje je određena pomoću tri kriterija: pravovremenost i aktualnost, točnost i pouzdanost, te relevantnost informacija.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Skupnjak, D.: Određenje cilja obrazovanja određenjem pojma znanje, *Metodički ogledi : časopis za filozofiju odgoja*, Vol. 20 No. 1, 2013, str. 107.-109.

<sup>14</sup> Milanović, Lj.: Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 8, br. 2., 2010., str. 196.

<sup>15</sup> Davenport, T. H., Prusak, L., op. cit., str. 5.

<sup>16</sup> Ibidem, str. 5.-6.

<sup>17</sup> Pejaković, A.: Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj (diplomski rad), Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Filozofski fakultet, Osijek, 2014., str. 3.

### 2.1.1. Vrste znanja

Jedna od najkorištenijih podjela znanja je ona na eksplicitno i tacitno znanje. Eksplicitno znanje je ono koje se lako prenosi s pojedinca na pojedinca jer je oblikovano formalnim jezikom i može se pohraniti na bilo kojem fizičkom mediju. Ova vrsta znanja tehničke je prirode te zahtjeva određenu razinu akademskog znanja koji se stječe kroz formalno školovanje. Pohranjuje se u bazama podataka koje omogućavaju, uz korištenje određenih sustava, dostupnost određenih podataka.<sup>18</sup> Također, ova vrsta znanja, za razliku od tacitnog znanja, s visokim stupnjem pouzdanosti dijeli se između ljudi i jednostavno ga je prikupiti.<sup>19</sup>

Tacitno ili implicitno znanje je znanje sadržano u individualnom iskustvu koje se teško artikulira i podsvjesno je stečeno. Ono je pohranjeno u glavama pojedinaca odnosno zaposlenika pa se samim time, odlaskom zaposlenika iz poduzeća, gubi. Tacitno znanje je cjenjenije od eksplicitnog jer je generator novog znanja i inovacija što je nužno za poslovnu uspješnost. Sadrži sljedeće neopipljive faktore:<sup>20</sup>

- „spoznajno (kognitivno) znanje, koje obuhvaća razumijevanje, intuiciju, viziju, stavove, modele mišljenja, leadership, vrijednosti“
- „tehničko znanje, u koje spadaju specifična znanja i vještine“

Tacitno znanje konstantno raste i razvija se potaknuto novim iskustvima i usavršavanjima pojedinca tijekom života. Dijeli se voljom pojedinca i to razgovorom među pojedincima, poslovnim treninzima, timskim radom ili se može dijeliti pod utjecajem informacijske tehnologije, odnosno putem e-maila, sustava za potporu radu ili drugim alatima.<sup>21</sup>

*Gagne (1985, 1989)* pak dijeli znanje na verbalne informacije, intelektualne vještine i spoznajne strategije, odnosno deklarativno, proceduralno i meta-kognitivno znanje. Verbalne informacije podrazumijevaju podatke i izjave pohranjene u dugoročnom pamćenju koji čine deklarativno znanje. Intelektualne vještine odgovaraju proceduralnom znanju, odnosno podrazumijevaju način na koji se nešto obavlja ili postiže. Najvažnije intelektualne vještine su spoznaje strategije, koje odgovaraju meta-kognitivnom znanju, zbog toga što omogućavaju

---

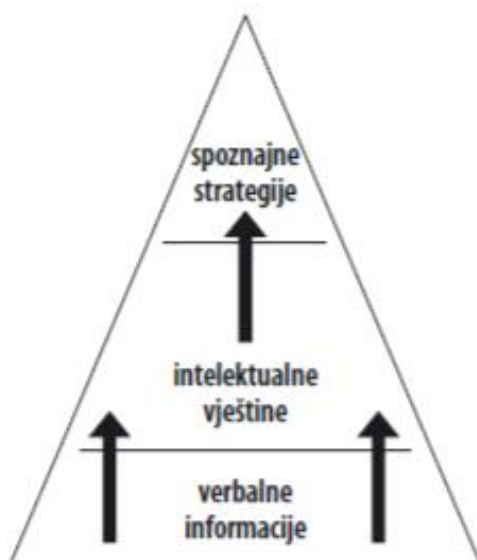
<sup>18</sup> Mirjana, B., op. cit., str. 172.

<sup>19</sup> Črnjar, K., op. cit., str. 376.

<sup>20</sup> Mirjana, B., op. cit., str. 172.

<sup>21</sup> Pejaković, A., op. cit., str. 4.

processe poput učenja, pamćenja i mišljenja. Gagneova podjela znanja postavljena je hijerarhijski (slika 2).<sup>22</sup>



**Slika 2: Gagneova podjela znanja**

Izvor: Babić, M.: Znanje i upravljanje znanjem u funkciji razvoja osigurateljskog sektora u Republici Hrvatskoj, str. 171.

Također, jedna od poznatijih podjela je podjela znanja na pet tipova znanja. 1) Deklarativno (know-what) – „znati nešto o nekome ili nečemu, predstavlja akumulaciju činjenica“. 2) Proceduralno (know-how) – „znati kako, odnosi se na vještine ili sposobnosti da se nešto učini, predstavlja tipičan oblik znanja koji se razvija i zadržava unutar pojedinačnog poduzeća ili istraživačkog tima“. 3) Kauzalno (know-why) – „znati zašto, predstavlja znanje o načelima i zakonitostima po kojima djeluje priroda, društvo i ljudski um, omogućuje brži napredak tehnologije i umanjuje vjerojatnost greške u pokušajima inovacija, a može se steći čitanjem knjiga, pohađajući predavanja i usvajanjem baza podataka“. 4) Kondicionalno (know-when) – „znati kada“. 5) Relacijsko (know-who, know-where) – „znati tko/što s kim/čim, obuhvaća informacije o tome *tko zna što* i *tko zna kako* što činiti, predstavlja tiho znanje koje je teško transferirati među zaposlenicima“.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Babić, M., op. cit., str. 170.-171.

<sup>23</sup> Babić, M., op. cit., str. 170.

### 2.1.2. Radnici znanja

P. Drucker uvodi termin „radnici znanja“ koji označava novu srednju klasu koja nastaje na prijelazu iz društva rada na društvo znanja. U ovaj pojam spadaju osobe koje imaju određeno formalno obrazovanje i koje su spremne tijekom svog radnog vijeka unaprijeđivati svoje znanje. Drucker, 1989. godine u svojoj knjizi „Nova zbilja“, naziva 21. stoljeće „postposlovno društvo“ kojeg obilježavaju sljedeće tri komponente: informacija, management i umni radnik. Suvremena tehnologija ističe umnost radnika koja je nužna u pretvorbi informacija u znanje.<sup>24</sup>

„Radnici znanja su radnici koji u svom radu koriste stečena i stvaraju nova znanja. Oni koriste svoje intelekt u transformaciji novih ideja u nove proizvode, usluge, procese i na rješenja i unapređenja.“<sup>25</sup>

Radnici znanja javljaju se kako rezultat zahtjeva u kreiranju novih radnih mjesta koji zahtijevaju formalno obrazovanje, sposobnost usvajanja i primjene znanja. Smatraju se ključnim resursom koji svojim vještinama, sposobnostima i idejama pridonose postizanju poslovnog uspjeha i razvijanju poduzeća. Njihov značajan utjecaj je vidljiv prilikom donošenja odluka za dobrobit poduzeća gdje oni pridonose svojom sposobnošću prikupljanja i analiziranja relevantnih informacija. Neke od osobina radnika znanja koje se ističu su visoko razvijene vještine i znanje, razvijenost sposobnosti opažanja, raščlanjivanja i interpretacije podataka te prenošenje viđenja i novih perspektiva u svrhu donošenja efikasnih odluka i rješenja. Najčešće profesije vezane uz kontekst radnika znanja koje se spominju u literaturi su: liječnici, inženjeri, psiholozi, informatičari, odvjetnici, profesori, znanstvenici, bankari, fizičari i računovođe. Društvo znanja je društvo čiji temelj čine radnici znanja, odnosno pojedinci koji svoje znanje koriste u svakodnevnom radu stvarajući nova znanja.<sup>26</sup> Ključni resurs društva znanja je znanje koje je određeno s tri obilježja, a to su: mogućnost nekontroliranog širenja, vertikalna pokretljivost kroz sustav obrazovanja i znanje je sredstvo koje se koristi u proizvodnji, ali nije jamstvo uspjeha.<sup>27</sup>

Kada govorimo o privlačenju, motiviranju i zadržavanju radnika znanja važno je znati da nailazimo na novu vrstu radnika koji se razlikuju od ostalih radnika po svojim potrebama, motivatorima i vrijednostima. Također, radnici znanja se jače identificiraju sa svojim znanjem

---

<sup>24</sup> Šundalić, A. (2012): Između društva rada i društva znanja, Media, culture and public relations, Vol. 3 No. 2, 2012, str. 122.

<sup>25</sup> Bakotić, D. (2012): Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, No. 1, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 145.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 146.- 147.

<sup>27</sup> Šundalić, A., op. cit., str. 123.

i strukom, nego s organizacijom u kojoj rade. *Horwitz i suradnici* pokušali su izdvojiti najučinkovitije strategije za privlačenje, motiviranje i zadržavanje radnika znanja. Neke od strategija su:<sup>28</sup>

- Privlačenje - Konkurentni kompenzacijski paket, Interno razvijanje talenata, Oglašavanje slobodnih radnih mjesta, itd.
- Motiviranje – Sloboda planiranja i djelovanja, Izazovni poslovi, Korištenje poticajnih bonusa, itd.
- Zadržavanje – Mogućnost razvijanja u specijaliziranim područjima, Potpora top menadžmenta, Poticajni bonusi temeljeni na performansama, itd.

Neki od faktora koji utječu na privlačenje radnika znanja su odgovarajuće kompenzacije i osigurani uvjeti za kvalitetan rad, dok se za motiviranje i zadržavanje radnika znanja ističu faktori poput izazovnih radnih zadataka, podupiranje dobrih postignuća, uzbudljivost, zanimljivost, itd.<sup>29</sup>

## 2.2. Definicija upravljanja znanjem

Koncept upravljanje znanjem pojavio se sredinom 1990.-ih godina i još uvijek se razvija. Korijene ima u nekoliko različitih područja pa ga je nemoguće svrstati u cijelosti u neku od tradicionalnih podjela unutar menadžmenta. Tako se i njegovo definiranje razlikuje s obzirom na perspektivu s koje se promatra.<sup>30</sup> Mnogi autori definirali su upravljanje znanjem po njihovom viđenju koncepta tako da će u daljnjem tekstu biti iznijete neke od najpoznatijih definicija.

*Wiig (1997)* – „upravljanje znanjem je aktivnost usmjerena na razumijevanje, fokusiranje i upravljanje sustavnom, eksplicitnom i promišljenom izgradnjom, obnavljanjem i primjenom znanja.“ *Teece (2000)* – „upravljanje znanjem predstavlja cijeli ‘arsenal’ procedura i tehnika koje se koriste kako bi se maksimizirale koristi od korištenja organizacijske kognitivne imovine.“ *Sveiby (2001)* – „upravljanje znanjem je „umjetnost“ kreiranja vrijednosti iz organizacijske neopipljive imovine.“ *Davenport i Prusak (1998)* definiraju upravljanje znanjem kao: „skup procesa pomoću kojih se prikuplja, distribuira i efektivno koristi znanje.“ *Ruggles (1998)* definira upravljanje znanjem kao: „pristup dodavanju ili kreiranju vrijednosti pomoću aktivnijeg poticanja know-how-a i procjena o njemu, bilo da se on nalazi unutar

---

<sup>28</sup> Bakotić, D., op. cit., str. 147.-148.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 149.

<sup>30</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 18.

organizacije ili, što je čest slučaj, izvan nje.“ *Lee i Yang (2000)* - „Upravljanje znanjem je skup organizacijskog oblikovanja i operativnih principa, procesa, organizacijskih struktura, aplikacija i tehnologija koji pomaže radnicima čiji se rad bazira na znanju da dramatično poboljšaju svoju kreativnost i sposobnost da isporuče poslovnu vrijednost“. *Singh i Anand (2011)* – „upravljanje znanjem je eksplicitno i sistematično upravljanje ključnim znanjem i procesima njegovog kreiranja, prikupljanja, organiziranja, difuzije, upotrebe i iskorištavanja.“<sup>31</sup>

*M. Hajdić* definira upravljanje znanjem kao: „znanstvena disciplina i praktična metodologija, koja obuhvaća različite faze upravljanja znanjem (od stvaranja, preko prikupljanja i korištenja, pa do čuvanja znanja od konkurencije), usmjerene na poboljšanje učinkovitosti rada i rezultata poduzeća (odnosno organizacija)“.<sup>32</sup>

Sve ove definicije, bez obzira što se razlikuju u pojedinim dijelovima, imaju jednak cilj, a to je da se proces upravljanja znanjem svodi na stvaranje dodatne vrijednosti proizvoda ili usluga. Znanje se želi učiniti neovisnim od pojedinca, odnosno individualno znanje se nastoji generirati i osloboditi na način da ono bude usporedivo s ostalim organizacijskim resursima.<sup>33</sup>

Razvijanje menadžmenta znanja proizlazi iz potrebe poduzeća da se prilagode brzim i stalnim promjenama u njihovom okruženju koji im omogućuje opstanak na duži rok i to stjecanjem novog znanja i njegove akumulacije. *Alee (2002)* ističe kako je menadžment znanja u početku tretiran kao moć koju treba skladištiti, a danas je znanje potrebno razmjenjivati kako bi se ono multipliciralo. *S. Kaplan* ističe da se korist menadžmenta znanja sastoji od:<sup>34</sup>

1. Brze inovacije i protok ideja
2. Unaprjeđivanja usluga i optimizacije vremena
3. Uvećanih prihoda od poreza zbog brže trgovine
4. Bogatijih formi o nagrađivanju zaposlenih
5. Smanjivanje troškova zbog izvornih informacija i eliminacije viška radnika
6. Smanjivanja vremena za trening

---

<sup>31</sup> Ibidem, str. 18.-20.

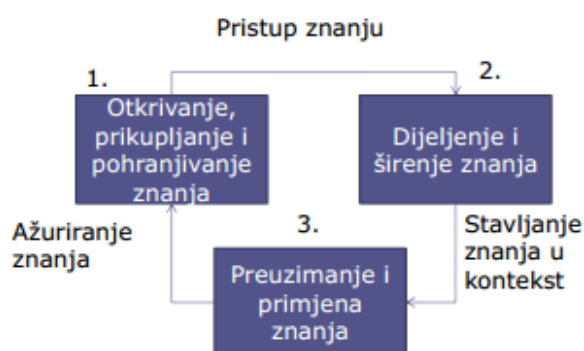
<sup>32</sup> Hajdić, M. (2015): Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća (doktorski rad), Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, str. 27.

<sup>33</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 20.

<sup>34</sup> Dimitrovski, R.: Menadžment znanja kao poslovna strategija, Škola biznisa br. 2, 2010, str. 82.

Razlikujemo tri važna čimbenika upravljanja znanjem: informacijska tehnologija, ljudski resursi i veze s okruženjem i vanjskim partnerima. Sukladno tome, identificiramo četiri faze životnog ciklusa upravljanja znanjem:<sup>35</sup>

- Faza stvaranja znanja - u ovoj fazi poduzeće prikuplja znanje koje je za njega novo, a ključni čimbenici koji se ističu su obrazovanje, kreativnost i inovativnost zaposlenika, te motiviranje zaposlenika na stvaranje novog znanja, IT uloga je jako mala u ovoj fazi
- Faza prikupljanja i pohranjivanja znanja – faza u kojoj se pronalazi i kodificira znanje koje je skriveno unutar organizacije u različitim oblicima, također, vrši se njegovo sistematiziranje, strukturiranje i pohranjivanje, koriste se različita programska rješenja i baze podataka i dokumenata
- Faza dijeljenja znanja – uloga IT-a i potpora menadžmenta su iznimno važni čimbenici u ovoj fazi, najvažniji ciljevi su povezivanje stručnjaka, smanjenje troškova pronalaska informacija, standardizacija prakse, izbjegavanje grešaka, porast reputacije i postizanje konkurentske prednosti
- Faza korištenja znanja – stečeno znanje koristi se u svakodnevnom donošenju poslovnih odluka, čimbenici koji su ključni za upravljanje znanjem su informacijska tehnologija i komunikacija i odnos među zaposlenicima



### Slika 3: Faze životnog ciklusa upravljanja znanjem

Izvor: <https://blog.dnevnik.hr/tim19uz/2014/05/1631762623/zivotni-ciklus-upravljanja-znanjem.html?page=blog&id=1631762623&subpage=0&subdomain=tim19uz>

<sup>35</sup> Aščić, A. (2016): Značaj i uloga upravljanja znanjem u novoj ekonomiji, Federalni zavod za statistiku, Travnik, BiH, str. 5.-6.



Neki autori ističu četiri najvažnija motrišta upravljanja znanjem:<sup>36</sup>

1. Upravljanje znanjem kao tehnologija
2. Upravljanje znanjem kao disciplina
3. Upravljanje znanjem kao filozofija
4. Upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret

1) *Upravljanje znanjem kao tehnologija* – pojam upravljanja znanjem često se poistovjećuje s pojmom tehnologije zbog toga što se upravljanje znanjem sastoji od niza metoda, popraćenih informacijskom tehnologijom, koje omogućavaju efikasnije upravljanje podacima i informacijama u poslovnom smislu. Neke od tehnologija koje se primjenjuju na području upravljanja znanjem su baze znanja, ontologija, semantički web, skladištenje i rudarenje podataka, mape uma i ostale. 2) *Upravljanje znanjem kao disciplina* – ovo motrište odnosi se na mehanizme, fenomene i procese koji utječu na upravljanje znanjem. Pojam discipline označava mogućnosti za izvođenje istraživanja, edukacije i treninga ili razvija nove značajne metodike i pristupe. 3) *Upravljanje znanjem kao filozofija* – posebno se odnosi na menadžere koji koriste upravljanje znanjem prilikom uvođenja novih poslovnih strategija ili poboljšanja rezultata poduzeća. Osobe koje vode poduzeće, na osnovu svojih osobnih uvjerenja i razumijevanja upravljanja znanjem, formiraju planove, perspektive i korake koji će ih odvesti do ostvarenja postavljenih ciljeva. 4) *Upravljanje promjenama kao društveni i poduzetnički pokret* – temelji se na mišljenju da globalizacija 21. stoljeća čini upravljanje znanjem neophodnim faktorom za ostvarivanje poslovne uspješnosti poduzeća, tako da se 21. stoljeće naziva „era znanja“. Ovo motrište orijentira se na strategije, politike i alokaciju resursa za izgradnju potrebnog intelektualnog kapitala koji postaje ključan natjecateljski faktor.<sup>37</sup>

### 2.2.1. Strategije upravljanja znanjem

Kada govorimo o strategiji upravljanja znanjem, nužno je da je ona povezana s poslovnom strategijom organizacije. Na uspješnost strategije upravljanja znanjem utječu i društveni procesi, a pokazalo se da produkti upravljanja znanjem trebaju biti integrirani u svakodnevnu rutinu zaposlenika.<sup>38</sup> Neke od najpoznatijih strategija su *Japanski model*, *Procesni model* i *Tvrđi, meki i hibridni pristup*.

---

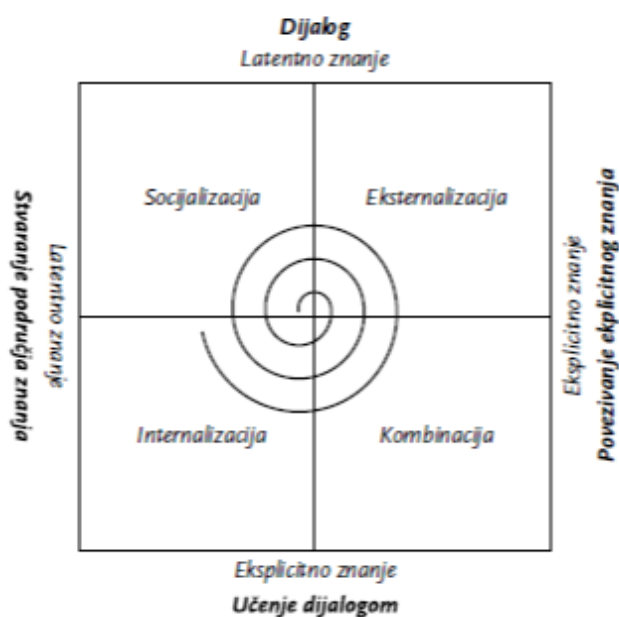
<sup>36</sup> Žugaj, M., Schatten, M.: Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXI No. 1-2, 2008, str. 20.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 20.-21.

<sup>38</sup> Jerak, N.: Učenje za poduzetništvo: Upravljanje znanjem u DZS-u, str. 85.

### 1) Japanski model „spirale znanja“

Ovo je jedan od najpoznatijih pristupa kojeg su razvili *Nonaka & Takeuchi*. Pristup klasificira znanje kao eksplicitno ili tacitno (prešutno), i individualno ili kolektivno. Također, *Nonaka i Takeuchi* predlažu procese znanja koji transformiraju znanje iz jednog oblika u drugi. Ovakav proces naziva se SECI proces, a predstavlja četiri vrste transformacije znanja u eksplicitno/tacitno. Ovdje spadaju procesi socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije. Sam model ima oblik „spirale znanja“ jer se stvaranje organizacijskog znanja prikazuje kao spirala u kojoj se znanje „pojačava“ kroz ova četiri načina transformacije.<sup>39</sup>



#### Slika 4: SECI proces

Izvor: Žugaj, M., Schatten, M.: Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXI No. 1-2, 2008, str. 21.

Socijalizacija (Socialization, eng.) predstavlja proces transformacije skrivenog, tacitnog znanja u latentno znanje.<sup>40</sup> Najčešće uključuje transfer implicitnog znanja od jednog do drugog zaposlenika. Jedan od primjera je trening novog zaposlenika gdje mentor prenosi svoja znanja na zaposlenika, a on ta znanja usvaja imitacijom, promatranjem i drugim

<sup>39</sup> Haggie, K., Kingston, J.: Choosing Your Knowledge Management Strategy, School of Informatics, University of Edinburgh, str. 2.

<sup>40</sup> Žugaj, M., Schatten, M.. op. cit., str. 21.

načinima.<sup>41</sup> Također, staro tacitno znanje pretvaramo u novo i to putem različitih zajedničkih iskustava.<sup>42</sup>

Eksternalizacija (Externalization, eng.) podrazumijeva formaliziranje eksplicitnog iz tacitnog znanja za učinkovitije korištenje.<sup>43</sup> Ovaj proces vrši se kroz razgovore i dijaloge u kojima zaposlenici dijele svoja iskustva i vjerovanja te dobivaju feedback od sugovornika. Time je stvaranje znanja, u ovakvom slučaju, obostrano.<sup>44</sup>

Kombinacija (Combination, eng.) predstavlja oblik transformacije kojim se već postojeće eksplicitno znanje, kombiniranjem i obradom informacija, želi učiniti još boljim i korisnijim, odnosno želi se stvoriti novo eksplicitno znanje.<sup>45</sup> Ovaj proces je najjednostavniji za shvaćanje i većina obrazovnih institucija temelji svoj rad na ovakvoj vrsti procesa.<sup>46</sup>

Internalizacija (Internalization, eng.) predstavlja korištenje eksplicitnog znanja u svakodnevnom ponašanju i radu u određenoj organizaciji, čime eksplicitno znanje, kroz rad i iskustvo, postaje dio svakog pojedinca.<sup>47</sup> U ovom procesu ono što naučimo postaje automatizirano.<sup>48</sup>

## 2) Procesni model

Procesni model razvili su *Davenport i Prusak* na temelju praktičnih iskustava u velikim poduzećima za konzalting. Sukladno ovom modelu, proizlazi sljedeća definicija upravljanja znanjem: „Upravljanje znanjem je skup procesa koji omogućuju stvaranje, širenje i korištenje znanja u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva.“ Model definira tri glavne faze upravljanja znanjem:<sup>49</sup>

1. Stjecanje znanja (stvaranje znanja) – može biti interno ili eksterno. Eksterni izvori znanja koriste se kada poduzeće raspolaže sa slabim ili neodgovarajućim resursima. Ovakav način stjecanja znanja nije zahvalan, zbog toga što znanje onda nije jedinstveno ni zaštićeno, odnosno i druga poduzeća ga mogu steći, zato se preporučuje interno unapređivanje znanja zaposlenika.

---

<sup>41</sup> Črnjar, K., op.cit. str. 377.

<sup>42</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 13.

<sup>43</sup> Ibidem

<sup>44</sup> Črnjar, K., op.cit. str. 377.

<sup>45</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 13.

<sup>46</sup> Žugaj, M., Schatten, M., op. cit., str. 21.

<sup>47</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 14.

<sup>48</sup> Žugaj, M., Schatten, M., op. cit., str. 21.

<sup>49</sup> Mazur, M. et al (2014): Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e: Priručnik za poduzeća, str. 49.-50.

2. Dijeljenje znanja – prije dijeljenja znanje se kodificira kako bi poprimilo odgovarajući oblik. Sve zainteresirane strane u određenoj grani trebaju imati pristup znanju te kada oni dijele znanje između sebe, njihov osobni intelektualni kapital se povećava.
3. Pretvorba znanja u odluke - ova faza zahtijeva dobro razvijen sustav motiviranja zaposlenika koristeći razne oblike poticaja, te dobar sustav odlučivanja kako bi se donijele što korisnije odluke za organizaciju.



**Slika 5: Faze u procesnom modelu**

Izvor: Mazur, M., et al (2014): Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e: Priručnik za poduzeća, str. 50.

### 3) Tvrdi, meki i hibridni pristup

Sukladno podjeli znanja na eksplicitno i tacitno, u suvremenoj literaturi pojavljuju se dvije vrste mehanizama za prijenos znanja. Gledajući na znanje kao kategoriju, razlikujemo meki i tvrdi mehanizam za prijenos znanja. Mekani mehanizam podrazumijeva prijenos tacitnog znanja „licem u lice“. Tvrdi mehanizam podrazumijeva prijenos eksplicitnog znanja korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT). Također, *Hansen, et al. (1999)* tvrde da je strategija personalizacije pristup u kojem je znanje usko povezano s osobom koja ga razvija i dijeli putem izravne interakcije s drugom osobom, dok je u strategiji kodifikacije znanje kodificirano i pohranjeno u bazama podataka, te mu može svako pristupiti.<sup>50</sup>

Mekani mehanizmi fokusirani su na razmjenu tacitnog znanja među pojedincima. Mnogi autori davali su prijedloge za načine prijenosa tacitnog znanja. Tako *Davenport i Prusak* preporučuju da poduzeća zaposle „pametne“ ljude i puste ih da razgovaraju u sobama za razgovor, na piknicima ili na mjestima gdje se može vršiti prijenos tacitnog znanja. *Nonaka i Takeuchi* predlažu brainstorming kampove, upotrebu metafora i analogija, društvene mreže.

<sup>50</sup> Jasimuddin, S. M., (2008): Journal of Knowledge Management: A holistic view of knowledge management strategy, Emerald Group Publishing Limited, str. 59.

Neki drugi autori sugeriraju aktivnu izravnu komunikaciju među pojedincima gdje se znanje u društvenom smislu dijeli putem jezika i priča ili kroz promatranje praksi drugih.<sup>51</sup>

U većini literature sugerira se kako upravo informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) imaju središnju ulogu u prijenosu organizacijskog znanja. Činjenica je da ICT olakšava prijenos eksplicitnog znanja. *Carbonara (1995)* ističe kako ovakvi mehanizmi imaju sposobnost prenošenja širokog spektra znanja i smanjivanje prostornih i vremenskih barijera.<sup>52</sup>

Kada govorimo o strategiji kodifikacije važno je istaknuti njen osnovni cilj, a to je prikupiti, prerađiti i koristiti znanje u velikom razmjeru. Ovdje tehnologija ima značajnu ulogu, zato su potrebna ulaganja u suvremenu tehnologiju i u zaposlenike koji su zaduženi za to područje. Znanje koje je prikupljeno je javno te je dijeljeno i pohranjeno putem računalne tehnologije.<sup>53</sup> Kodifikacija koristi centralne baze dokumenata koje omogućavaju ponovno korištenje dokumenata za buduće poslovne projekte.<sup>54</sup> Također, preporučuje se da kodifikaciju znanja poduzeće provodi od rane faze svog razvoja jer primjena znanja je znatno otežana ukoliko ono nije kodificirano i pohranjeno. Eksplicitno znanje može se kodificirati izradom priručnika, baza znanja, intraneta, korespondencije, dokumentacije, sustava kvalitete, itd.<sup>55</sup>

Tacitno znanje zaposlenika predstavlja glavni faktor kod strategije personalizacije. Ovdje je komunikacija među pojedincima i timovima iznimno važna kako bi zaposlenici razvijali svoje vještine i znanje, te ga dijelili s drugima. Osim komunikacije „licem u lice“, ovdje spada i komunikacija putem telekomunikacijskih i informacijskih tehnologija.<sup>56</sup> Ovakvim načinom dijeljenja znanja, formira se organizacijska kultura koja vrednuje neformalno i formalno dijeljenje tacitnog znanja te njegovo transformiranje u eksplicitno znanje. Strategija se najčešće provodi kroz treninge, praktične vježbe i mentorstva.<sup>57</sup>

---

<sup>51</sup> Ibidem, str. 59.-60.

<sup>52</sup> Ibidem, str. 60.

<sup>53</sup> Mazur, et al., op. cit, str. 50.

<sup>54</sup> Đula, Lj., op. cit., str. 232.

<sup>55</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 21.-22.

<sup>56</sup> Mazur, et al., op. cit, str. 50.

<sup>57</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 146.

**Tablica 1: Alati u strategiji kodifikacije i personalizacije**

Strategija kodifikacije	Strategija personalizacije
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mape znanja</li><li>• Baza podataka – dijeljenje</li><li>• Grupni rad</li><li>• Kolaborativni alati</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Videokonferencije</li><li>• Chat</li><li>• Forumi za raspravu</li><li>• Zajednice prakse</li></ul>

Izvor: Mazur, M., et al (2014): Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e: Priručnik za poduzeća, str. 51.

Hibridni pristup predstavlja kombinaciju tvrdih i mekih mehanizama. *Gupta i Govindarajan (2000)* ističu da je razmjena dokumenata učinkovit i djelotvoran mehanizam kada je u pitanju dijeljenje kodificiranog znanja, no nije učinkovit kod dijeljenja tacitnog znanja. S druge strane, razgovori među zaposlenicima nisu učinkoviti za dijeljenje kodificiranog znanja, odnosno eksplicitnog, ali su učinkoviti za dijeljenje tacitnog znanja. Iz ovoga se postavlja pitanje koliko bi jedan specifičan mehanizam bio učinkovit za prenošenje znanja u svim situacijama. Hibridni pristup nameće se kao holističko rješenje jer, prema *Jasimuddinu (2008)*, za uspješno prenošenje znanja u poduzeću nije moguće odvajanje eksplicitnog od tacitnog znanja. Uspješna hibridna strategija iskorištava pozitivne strane mekih i tvrdih mehanizama.<sup>58</sup>

### 2.2.2. Upravljanje znanjem i konkurentska prednost

U razdoblju neoklasične ekonomije 19. i 20. stoljeća isticala se važnost prirodnih resursa i mogućnost pristupa kapitalu nužnom za uspostavljanje konkurentske prednosti. U suvremenim uvjetima poslovanja, za razliku od razdoblja neoklasične ekonomije, znanje predstavlja ključ poslovnog uspjeha i to kao strateški resurs koji omogućava uspostavljanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Mnogi autori ističu kako upravo znanje omogućava da se kombiniranjem tradicionalnih resursa u proizvodnji, na novi i jedinstveni način, osigura superiorna vrijednost za kupce i na taj način razvije održiva konkurentska prednost.<sup>59</sup>

*Barney (1991)* je razvio VRIN okvir prema kojem vrijednost (valuable), rijetkost (rare), nepotpuna imitabilnost (imperfectly imitable) i nezamjenjivost (not substitutable) resursa određuje njegovu mogućnost za postizanje konkurentske prednosti, odnosno resursi trebaju biti vrijedni i rijetki da bi se postigla prednost u odnosu na druga poduzeća. Ukoliko veliki

<sup>58</sup> Jasimuddin, S. M., op. cit., str. 61.-62.

<sup>59</sup> Alpeza, M. (2010): Znanje kao konkurentska prednost, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 2.

broj poduzeća posjeduje određeni resurs ili je lako zamjenjiv i imitabilan, ne može se s njim postići konkurentska prednost. Isto tako, resursi su rijetki u onoj mjeri u kojoj potražnja za njima nadmašuje njihovu ponudu. Također, ukoliko poduzeće prvo zapazi određeni resurs u industriji može ga iskoristiti za razvijanje održive konkurentske prednosti, no to su jedinstveni povijesni uvjeti.<sup>60</sup>

*Bollinger i Smith (2001)* kombiniraju resursnu teoriju i karakteristike znanja tako da ono odgovara Barneyevim kriterijima. Smatraju da zajedničko kumulativno organizacijsko znanje predstavlja stratešku imovinu, a ne ono pojedinačno znanje svakog zaposlenika. Navode se sljedeće karakteristike organizacijskog znanja kao strateške imovine: 1) *Neimitabilnost* – svaki zaposlenik doprinosi ukupnom znanju na temelju njegovog viđenja određene informacije te svaka grupa ima svoj način razmišljanja i interpretacije. 2) *Rijetkost* – proizlazi iz činjenice da je znanje ovisno o znanju i iskustvu prijašnjih i sadašnjih zaposlenika koje je ugrađeno u organizacijsko znanje. *Vrijednost* – očituje se u unaprijeđenim proizvodima, procesima, tehnologijama, uslugama s kojima poduzeće ostvaruje vrijednu stratešku prednost zahvaljujući novom organizacijskom znanju. *Nesupstitutabilnost* – znanje je nesupstitutabilno jer sinergija specifičnih grupa ne može biti replicirana.<sup>61</sup>

*Zack (1999)* smatra da je znanje najvažniji strateški resurs, ali sposobnost njegovog prisvajanja, integriranja, pohranjivanja, dijeljenja i iskorištavanja ima najveću ulogu u razvijanju konkurentske prednosti. Nadalje, *Zack* navodi kako jedinstvenost i neimitabilnost znanja se najviše odnosi na tacitno znanje koje je ugrađeno u složene organizacijske rutine nastale na temelju iskustva.<sup>62</sup>

Na današnjem turbulentnom tržištu i tržištu s oštrom konkurencijom, održiva konkurentska prednost postiže se uspješnim upravljanjem znanjem kao resursom koji stvara vrijednost. Kada govorimo o ekonomiji znanja, samo poduzeća koja posjeduju vrijedno znanje mogu ostvariti prednost nad drugima, dok će njihovi konkurenti, u pokušaju kopiranja, biti suočeni s visokim troškovima. Nadalje, inovacije postaju ključni faktor u postizanju održive konkurentske prednosti jer jedino kontinuiranim stvaranjem novih ideja i primjena inovacija

---

<sup>60</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit., str. 42.

<sup>61</sup> Ibidem, str. 44.-45.

<sup>62</sup> Ibidem, str. 45.

poduzeća mogu unaprijediti svoje proizvode i usluge. Ovome pridonosi dobro razvijen sistem upravljanja znanjem jer poduzeća postižu bolje poslovne performanse.<sup>63</sup>

### 2.2.3. Informacijska tehnologija i upravljanje znanjem

Informacijska tehnologija predstavlja jednu od komponenata upravljanja znanjem čija je uloga veoma važno u vremenu u kojem živimo. *Davenport i Prusak* ističu kako je najvažnija uloga informacijske tehnologije povećanje brzine stvaranja i prijenosa znanja.<sup>64</sup> Razvoj informacijske tehnologije omogućio je izgradnju sustava za upravljanje znanjem ( *eng. Knowledge Management Systems*). Sustavima za upravljanje znanjem želi se poboljšati učinkovitost organizacije na način da se olakša strukturiranje, kodiranje, pohranjivanje, prijenos te korištenje znanja.<sup>65</sup> Nadalje, sustave možemo podijeliti na više kategorija, ovisno koju informacijsku tehnologiju koriste: 1) sustavi za upravljanje dokumentima, 2) sustavi za grupni rad i suradnju, 3) mape i direktoriji znanja, 4) mreže znanja, diskusijske liste, 5) baze eksplicitnih znanja, 6) ekspertni sustavi, 7) programski alati za poslovnu inteligenciju.<sup>66</sup>

Informacijska tehnologija definira se kao: „alat koji osigurava upravljanje, pohranu i prijenos znanja“. Također, IT povezuje zaposlenike unutar organizacije i povezuje organizaciju s kupcima i suradnicima i to putem e-maila, video konferencija, chat rooms-a, te kroz ostale alate. Isto tako, omogućuje se lakše upravljanje podacima, informacijama i samim znanjem u organizaciji. Sve ove činjenice upućuju na to da su ulaganja u IT neizbježna i prijeko potrebna za opstanak i rast svake organizacije.<sup>67</sup>

## 2.3. Organizacijsko učenje i učeća organizacija

U suvremenom društvu glavni generatori rasta postaju učenje, znanje i njegova efikasna upotreba, dok su materijalni čimbenici proizvodnje, nekadašnje industrijske ekonomije, marginalizirani. Učenje predstavlja sastavni dio organizacijskih sposobnosti i produktivnosti poduzeća, regrutiranja, vodstva i kapaciteta za promjenu. Također, učenje se nameće kao važan faktor za organizacijsku uspješnost jer omogućava individualnu i organizacijsku responzivnost, agilnost i rast. U današnjim uvjetima stalnih i brzih promjena, strategija koja se

---

<sup>63</sup> Aščić, A., op. cit., str. 7.-8.

<sup>64</sup> Milanović, Lj., op.cit., str. 200.

<sup>65</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op. cit., str. 156.

<sup>66</sup> Vukšić Bosilj, V., Milanović, Lj., Gombašek, J.: Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem, 15. HrOUG konferencija, 2010, Rovinj, str. 4.

<sup>67</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op. cit., str. 169.



nameće kao jedina održiva je upravo strategija stalnog učenja i stvaranja znanja i ona postaje izvor konkurentske prednosti.<sup>68</sup>

*Alfirević, Garbin Praničević i Talaja (2014)* definirali su organizacijsko učenje, na intuitivnoj razini, kao „proces kojim se dolazi do znanja , tj. kojim organizacija transferira postojeće ili generira novo znanje, „odlaže“ ga u odgovarajuće pojavne oblike i koristi u komercijalne svrhe“. Organizacijsko učenje može se promatrati iz više perspektiva. Jedan od pristupa organizacijskom učenju definira ga kao pojavni oblik učenja koje se dogodilo u prošlosti u obliku rutina i procesa, a zatim se ono formira putem raznih procesa, poput socijalizacije, edukacije.. Drugi pristup tumači organizacijsko učenje kao proces kojim poduzeće sebi omogućava veći broj alternativa u donošenju odluka i to stjecanjem znanja.<sup>69</sup>

*Fiol i Lyles (1985)* u svom radu su pokazali kako je organizacijsko učenje višerazinsko, odnosno može se odvijati na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini. Na individualnoj razini najvažnije je stvaranje znanja, a na organizacijskoj iskorištavanje znanja. Naravno, znanje koje se stvori na individualnoj razini ovisi o organizaciji gdje se znanje dijeli i gdje se poduzimaju akcije.<sup>70</sup> Mnogi autori se slažu u činjenici da organizacijsko učenje nije moguće bez individualnog. Nadalje, veliku ulogu ima i grupno učenje na čijem se napretku kontinuirano radi s ciljem postizanja poslovne uspješnosti. Pojedini autori navode kako je grupno učenje važnije od individualnog. *Senge (1990)* upravo ističe da je grupno učenje važnije od individualnog, jer se sve važne odluke donose u grupama. Isto tako, timsko, odnosno grupno učenje predstavlja jednu vrstu poveznice između individualnog i organizacijskog učenja.<sup>71</sup>

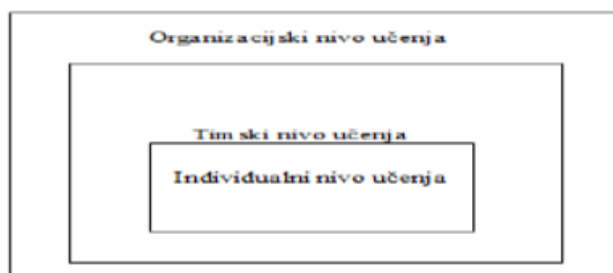
---

<sup>68</sup> Klindžić, M., Galetić, L.: Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, Vol. 66 No. 1, 2015, str. 4.-5.

<sup>69</sup> Borovac Zekan, S. (2017): Učće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline (doktorska disertacija), Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 82.-83.

<sup>70</sup> Klindžić, M., Galetić, L., op. cit., str. 7.

<sup>71</sup> Borovac Zekan, S., op. cit., str. 85.-86.



## Slika 6: Razine učenja

Izvor: Borovac Zekan, S. (2017): Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline (doktorska disertacija), Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 86.

*Peter Senge (1990)* je u svojoj knjizi *Peta disciplina* predstavio ideju i strukturu novog koncepta, odnosno učeće organizacije. Učeću organizaciju objašnjava kao proces razumijevanja i kontinuiranog rada na savladavanju pet važnih disciplina. *Senge* učeće organizacije definira kao „organizacije u kojima ljudi neprestano proširuju svoje sposobnosti za stvaranje rezultata koje zaista žele, gdje se njeguju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja, gdje je dopuštena kolektivna aspiracija i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“. <sup>72</sup> Da bi tradicionalna organizacija postala učeća mora ispuniti pet elemenata, koje je *Senge* objasnio u svojoj knjizi, a to su: osobno usavršavanje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije, timsko učenje i sistemsko mišljenje. <sup>73</sup>

**Tablica 2: Usporedba tradicionalne organizacije i organizacije izgrađene za promjene**

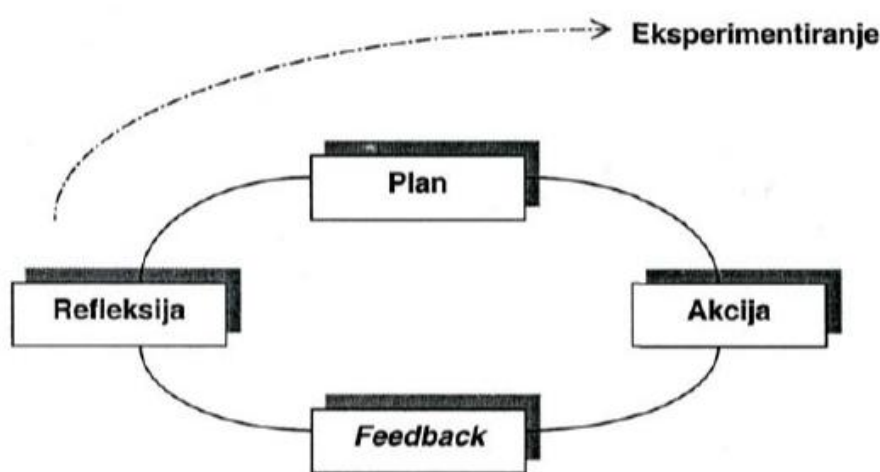
Tradicionalna organizacija	Organizacija izgrađena za promjene
<b>Strategija:</b> ✓ Skeniranje okoline i strukture industrije ✓ Kultura kao ograničenje promjene	<b>Strategiziranje:</b> ✓ Mogući alternativni scenariji budućnosti ✓ Stvaranje potencijala za provođenje promjene
<b>Kompetencija i sposobnosti:</b> ✓ Što možemo napraviti dobro?	<b>Stvaranje i dodavanje vrijednosti:</b> ✓ Što trebamo napraviti da bi naučili?
<b>Dizajn:</b> ✓ Silosi informacija ✓ Racionalno donošenje odluka ✓ Vođe kao heroji ✓ Nagrade za poslove, senioritet	<b>Dizajniranje:</b> ✓ Transparentnost informacija ✓ Improvizacija ✓ Vodstvo kao timski sport ✓ Nagrađivanje vještina, učinka

<sup>72</sup> Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (2011): Handbook of Organization Learning and Knowledge Management, Wiley, str. 226.

<sup>73</sup> Galić, M: Učeće organizacije (članak), MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 No. 7, 2010., str. 181.

Izvor: Klindžić, M, Galetić, L.: Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, Vol. 66 No. 1, 2015, str. 9.

Današnje društvo okarakterizirano je kao „društvo znanja“, a da bi se steklo određeno znanje potreban je proces učenja. Proces učenja sastoji se od tri faze: prikupljanje podataka, interpretacija i analiza podataka, pretvaranje u informacije i primjena znanja. Učenje poduzeća kao proces sastoji se od sljedećih faza: prikupljanje znanja, distribucija informacija, interpretacija informacija i organizacijsko pamćenje. Najčešći način učenja je eksperimentiranjem u kojem važnu ulogu ima feedback informacija kojom se dolazi do saznanja od rezultatu poduzete akcije (slika 7).<sup>74</sup>



### Slika 7: Učenje poduzeća

Izvor: Rupčić, N.: Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled* Vol. 53 No. 9-10, 2002, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 907.

Procesi upravljanja znanjem i organizacijskog učenja usko su povezani, no upravljanje znanjem više je orijentirano na vrste znanja i na razvijanje putova njegovog protjecanja. Prilikom transformiranja poduzeća prema učećem poduzeću, potrebno je stvoriti učeće okruženje, odnosno okruženje u kojem se kombinira upravljanje znanjem i organizacijsko učenje. S jedne strane organizacijsko učenje je fokusirano na neprestano generiranje novoga znanja, a s druge strane upravljanje znanjem fokusira se na formaliziranje, skladištenje, distribuciju i razmjenu znanja kroz cijelo poduzeće. Kako bi zajednički rad procesa

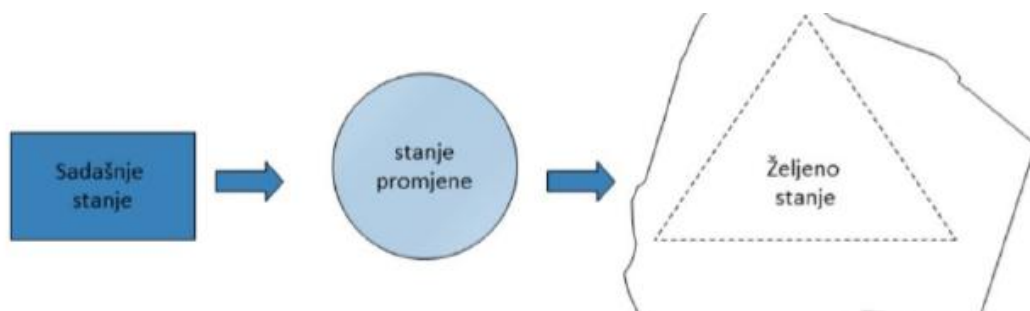
<sup>74</sup> Rupčić, N.: Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled* Vol. 53 No. 9-10, 2002, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 905.-907.

organizacijskog učenja i upravljanja znanjem bio uspješan, potrebna je organizacijska kultura i struktura koje će poticati navedene procese.<sup>75</sup>

### 3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

#### 3.1. Definicija organizacijskih promjena

Najjednostavnija definicija organizacijske promjene glasi da je ona „razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kojem ta promjena nastaje“. Zapravo, proces organizacijske promjene podrazumijeva prijelaz iz početnog u željeno stanje, odnosno proces modifikacije ili transformacije organizacije. Modifikacija se najčešće odnosi na promjene u autoritetu, komunikaciji unutar organizacije ili odgovornosti, dok se transformacija odnosi na izgradnju potpuno novog sustava i promjenu samog smjera djelovanja organizacije.<sup>76</sup>



**Slika 8: Proces promjene**

Izvor: Perić, J. (2016): Vođenje pozitivne promjene, Ekonomski fakultet u Osijeku

Još jedna od definicija organizacijske promjene glasi da je to razlika u obliku, kvaliteti ili stanju organizacijskog entiteta. Entitet može biti posao pojedinca, radna grupa, organizacijska podjedinica, cjelokupna organizacija ili odnosi s drugim organizacijama. Postojanje promjene može se odrediti mjerenjem istog entiteta tijekom dvije ili više vremenskih točaka, a zatim se izračunavanjem utvrde razlike tijekom vremena koje su se dogodile. Ako je razlika veća od nule, možemo reći da se organizacijski entitet promijenio. *Barnett i Carroll (1995)* prave razliku između samog značenja, odnosno sadržaja promjene i procesa promjene. Značenje,

<sup>75</sup> Rupčić, N., Žic, M., op. cit., str. 25.

<sup>76</sup> Belak, S., Ušljebka, I., op. cit., str. 82.

odnosno sadržaj promjene odnosi se na ono što se stvarno mijenja u organizacijskom entitetu, dok proces ispituje kako se promjena događa.<sup>77</sup>

U današnje vrijeme poduzeća su prisiljena prilagođavati se konstantnim promjenama koje od njih zahtjeva tržište kako bi održali svoju konkurentsku prednost. Nužnost proučavanja organizacijskih promjena proizlazi iz njihove važnosti za sve zaposlenike jer direktno utječu na radnu okolinu i socijalne odnose. Također, važne su i za menadžere jer snažno utječu na motivaciju zaposlenika i njihovu izvedbu. Nadalje, sama tematika nije dovoljno jasna i proučena i iz toga proizlazi još jedan motiv za proučavanje organizacijskih promjena. Promjena podrazumijeva zaokruženi niz aktivnosti koji će omogućiti da se organizacija iz sadašnjeg, trenutnog stanja pomakne u neko novo i poboljšano.<sup>78</sup> Isto tako, organizacijske promjene obuhvaćaju i prihvaćanje novih ideja i ponašanja te odgovore na zahtjeve kupaca, tehnološke promjene, vladine mjere i samu konkurenciju. Važno je istaknuti da je svaka promjena povezana i s određenim rizikom neuspjeha i mogućim povećanjem troškova.<sup>79</sup>

*Sikavica i Novak* izdvajaju sljedeće značajke po kojima se može prepoznati je li organizacijska promjena uspješno provedena:<sup>80</sup>

- kada je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg u buduće, željeno stanje
- kada je rad u budućem stanju ispunio očekivanja
- kada prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje nije ostavio veće posljedice za organizaciju
- kada prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje nije ostavio veće štete na pojedince, odnosno zaposlenike organizacije

### **3.1.1. Vrste organizacijskih promjena**

Postoji mnogo podjela promjena uzevši u obzir različite perspektive gledanja. Tako, s obzirom na kompleksnost promjena, razlikuju se evolucijske i revolucionarne promjene. Evolucijske promjene odnose se na promjene smjera, dodjeljivanje odgovornosti, utvrđivanje rokova ostvarenja zadanih ciljeva. Ova vrsta promjena je sporija i većinom je menadžeri provode. Revolucionarne promjene karakteriziraju situacije gdje su ulogi visoki, a vremenski rok za reagiranje kratak. Podrazumijeva nagle i ponekad nasilne promjene koje će omogućiti da organizacija ostane konkurentna. Hitne situacije često zahtijevaju otpuštanje ljudi,

<sup>77</sup> Van de Ven, A. H.: Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior: Organizational Change, Blackwell Publishers, 2004, str. 1.

<sup>78</sup> Aleksić, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina* Vol. 4 No. 1, 2014., str. 16.-17.

<sup>79</sup> Zavod za javno zdravstvo FBiH: Upravljanje promjenama / Menadžment promjena, Sarajevo, 2011, str. 10.

<sup>80</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 542.

eliminiranje pogona i proizvoda brzo i odlučno što stvara napete uvjete rada. Potrebno je uspostaviti ravnotežu, odnosno kombiniranje evolucijskih i revolucionarnih promjena.<sup>81</sup>

Promjene se mogu razvrstati i sukladno njihovom fokusu na pojedince, grupe ili sisteme i podsisteme. Razlikujemo tri glavna modela promjena, a to su: inkrementalni model, punkcionalni ravnotežni i kontinuirani transformacijski model. Osim ovih modela razlikujemo još neke modele koje su definirali ostali autori. Tako *Senior (2002)*, oslanjajući se na *Grundyev (1993)* rad, definira sljedeće modele: glatki inkremental model, neravni inkremental i diskontinuirani model. *Kanter i suradnici (1992)* koji su se bavili problemom transformacijske promjene, zabilježili su da se to može postići ili Bold Stroke pristupom, odnosno naglim progresivnim pristupom ili Long March pristupom, odnosno inkrementalnom promjenom koja dovodi do transformacije tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Slično tome, *Beer i Nohria (2002)* identificiraju dvije teorije promjena, teorija E i teorija O. Teorija E sličnija je Bold Stroke pristupu, a teorija O Long March pristupu.<sup>82</sup> Teorija E naglasak ima na ekonomske rezultate, ali se smatra težim pristupom jer se ostvaruje kroz otpuštanja ljudi i restrukturiranje. Teorija O je mekši pristup koji se fokusira na razvoj korporativne kulture i ljudskih sposobnosti, te strpljivo gradi povjerenje i predanost tvrtki kroz timski rad i komunikaciju.<sup>83</sup> Glavni cilj promjene Teorije E je povećati vrijednost dioničara. Primjenjuje se u situacijama u kojima je organizacijska uspješnost smanjena do te mjere da njezini glavni dioničari zahtijevaju veliku i brzu promjenu kako bi poboljšali financijsku uspješnost organizacije. Kako obje teorije imaju svoje nedostatke, autori *Beer i Nohria* savjetuju njihovo kombinirano korištenje.<sup>84</sup> Kombinirano korištenje teorije E i O se savjetuje na pet dimenzija promjena, a to su: ciljevi, vodstvo, fokus, proces i nagrade. To je moguće ako se, na primjer, postavi smjer odozgo a istovremeno se uključe i ljudi odozdo i uspostave se sustavi koji potiču eksperimentiranje postavljanjem zoni „bez rizika“ gdje zaposlenici mogu pogriješiti, a za to neće biti kažnjeni.<sup>85</sup>

*Cummings i Worley (2001)* identificiraju "kontinuum u rasponu od inkrementalnih promjena koje uključuju fino podešavanje organizacije do kvantnih promjena koje podrazumijevaju fundamentalno mijenjanje načina djelovanja“. *Stace i Dunphy (2001)* identificiraju kontinuum promjena u četiri stupnja koji obuhvaća: fino podešavanje, inkrementalno podešavanje,

---

<sup>81</sup> Dujanić, M. (2014): Upravljanje promjenama u poduzeću, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1, 2004, str. 43.

<sup>82</sup> Burnes, B. (2004): *Managing Change*, Prentice Hall, str. 321.-322.

<sup>83</sup> Harvard Business Review: HBR's 10 Must Reads on Change, str. 62.

<sup>84</sup> Burnes, B., op. cit., str. 322.

<sup>85</sup> Harvard Business Review, op. cit., str. 62.

modularnu transformaciju i korporativnu transformaciju. Također, ovi autori navode da korporacijske transformacije mogu imati četiri oblika: razvojni prijelazi, prijelazi usmjereni na zadatke, karizmatičke transformacije i obrtaji. S druge strane, *Peters* navodi da je brza, razorna i kontinuirana promjena jedini odgovarajući oblik promjene. *Pettigrew i suradnici (1992)* razlikuju vrste promjena po njihovoj skali i važnosti. Njihov kontinuum promjena obuhvaća operativne promjene (male, relativno nevažne) i strateške promjene (glavne i važne strukturne promjene). *Kotter (1996)* zanemaruje pojam kontinuuma promjena kao takvog i umjesto toga tvrdi da se organizacije moraju kontinuirano transformirati kroz niz velikih i malih povezanih projekata promjena koje obuhvaćaju različite razine i funkcije i različite vremenske skale.<sup>86</sup>

Promjene možemo razlikovati i prema načinu njihovog uvođenja. Mogu biti postupne i radikalne promjene. Postupne se uvođe polagano i postepeno. Radikalne promjene često su drastične, npr. uvođenje novih zakona. Ovakva promjena može biti komercijalna ili strukturna. Promjene mogu zahvatiti razne dijelove poduzeća. Pojedine promjene mogu izazvati i promjene u nekom drugom dijelu organizacije ako su ti dijelovi na neki način povezani.<sup>87</sup> Nadalje, *Siegel i dr. (1996)* smatraju da postoje, s obzirom na vrste promjene s aspekta procesa promjene, sljedeći konceptualni procesni modeli organizacijskih promjena:<sup>88</sup>

- *univerzalni model* – neovisan o objektu, promjene se promatraju kroz određene tipske faze
- *model promjena kao holistički proces* – „proces suprotstavljanja silama institucijske inercije tijekom tranzicije prema novom organizacijskom rješenju“
- *model promjena kao proces individualnog prilagođavanja članova organizacije* – model se zasniva na prilagođavanju individualnog ponašanja

### 3.1.2. Uzroci promjena u organizaciji

Organizacije se suočavaju s vanjskim i unutarnjim izvorima promjena. Neki od čimbenika koji ukazuju na to da je upravljanje promjenama neophodno za organizaciju su: štrajkovi, niska produktivnost, sabotaze i razni preokreti koji se događaju u okolini. U mnogim slučajevima, unutarnje snage, koje nastaju kao odgovor na organizacijske promjene, su

---

<sup>86</sup> Burnes, B., op cit., str. 322.

<sup>87</sup> Dujanić, M., op. cit., str. 44.

<sup>88</sup> Rojnik, N. (2016): Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama (diplomski rad), Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, str. 24.

dizajnirane za suočavanje s vanjskim čimbenicima. Najčešći čimbenici koji pokreću promjene su:<sup>89</sup>

- vanjski faktori koje menadžeri u manjoj mjeri mogu kontrolirati
- novi proizvodi konkurenata, pojačavanje novih proizvoda, popusti za oglašavanje na različite vrste proizvoda ili poboljšanje usluga koje konkurenti nude kupcima, jeftiniji i kvalitetniji proizvodi
- promjene u tehnologiji (bolja računala, industrija robota) koje omogućavaju brže rješavanje složenijih problema u proizvodnji i upravljanju te povećavaju kvalitetu i smanjuju troškove
- složeni komunikacijski sustavi, društvene mutacije
- unutarnji čimbenici koji djeluju kroz promjene unutar organizacije: procesi donošenja odluka, komunikacija, međuljudski odnosi, stil upravljanja, itd.

Organizacijski razvoj predstavlja odgovor na promjene tehničke, ekonomske, političke, socijalne ili kulturne prirode, koje se događaju u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije. Najistaknutije promjene koje se događaju u vanjskom okruženju poduzeća su: globalizacija, informatizacija i inovacije upravljanja.<sup>90</sup>

### 3.2. Definiranje upravljanja promjenama

Upravljanje promjenama definira se kao „postupak kontinuiranog obnavljanja organizacijskog smjera, strukture i sposobnosti koje služe stalnim promjenama potreba vanjskih i unutarnjih kupaca. *Burnes (2004)* ističe kako su promjene stalno prisutno obilježje organizacijskog života, kako na operativnom tako i na strateškom nivou. Organizacijske promjene ne mogu se odvojiti od organizacijske strategije i obrnuto jer svaka organizacija ima svoj cilj koji želi ostvariti u budućnosti, ali mora imati određenu strategiju upravljanja promjenama koje će je dovesti do ostvarenja postavljenog cilja.<sup>91</sup> Također, upravljanje promjenama može biti definirano kao dio procesa menadžmenta, čija je zadaća praćenje okoline, planiranje, implementacija i kontrola promjena koje poduzeću omogućuju da se uspješno prilagodi promijenjenim uvjetima u okolini. U teoriji se definiraju tri glavna aktera menadžmenta promjena: sponzori, agenti i odvjetnici. Sponzore najčešće predstavljaju ključni pojedinci, pripadnici top-menadžmenta, koji iniciraju proces promjena te vode i motiviraju zaposlenike.

<sup>89</sup> Rizescu, A., Tileaga, C.: Factors influencing continuous organisational change, *Journal of Defense Resources Management*, Vol. 7 Issue 2, 2016, str. 139.-140.

<sup>90</sup> Ibidem, str. 140.

<sup>91</sup> Todnem, R.: *Organisational Change Management: A Critical Review*, *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 4, 369–380, Routledge, str. 369.

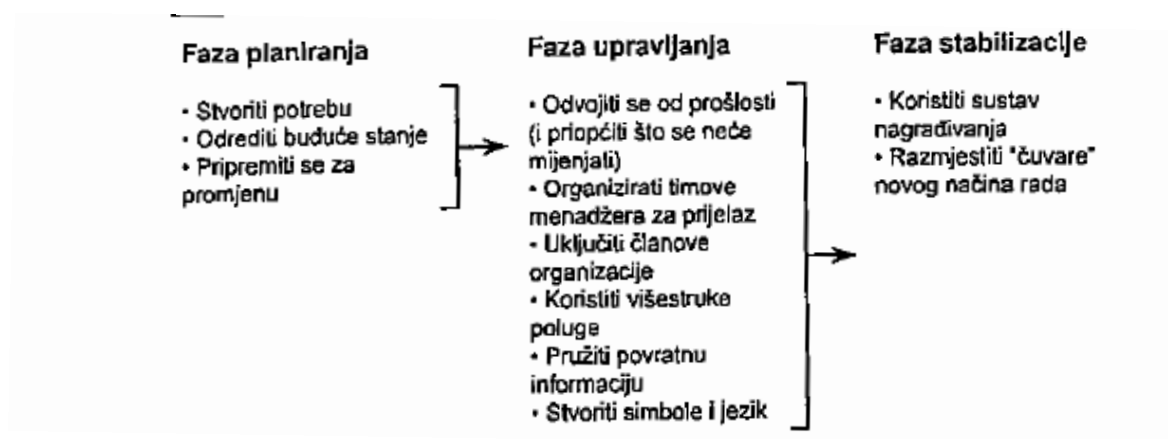


Agenti su zaduženi za planiranje i implementaciju promjena, a odvjetnici su osobe s vizijom o potrebnim promjenama.<sup>92</sup>

Današnja okolina postala je nepredvidljiva, složena i izložena stalnim promjenama koje su pretekle tradicionalne pristupe i koncepte rada unutar organizacije. Kako bi se opstalo na tržištu, potrebno se prilagođavati promjenama u konkurentnoj, tehnološkoj i društvenoj sferi. Pred vodstvo organizacije postavljeni su izazovi koji zahtijevaju veliku količinu spretnosti za sam opstanak, ali i za ostvarivanje poslovne uspješnosti. Ovdje se upravljanje promjenama nameće kao ključna menadžerska sposobnost bez koje je nemoguće poslovati u današnjim poslovnim uvjetima.<sup>93</sup>

### 3.2.1. Faze u upravljanju promjenama

U literaturi se mogu pronaći različita određenja faza u upravljanju promjenama o ovisno o autoru. Svaka od tih faza na kraju ima jednak sadržaj koji je drugačije formuliran. W. W. Burke razvio je najjednostavniji prikaz faza u upravljanju promjenama. Prema Burke razlikujemo faze planiranja, upravljanja i stabilizacije.<sup>94</sup>



**Slika 9: Faze u procesu upravljanja promjenama**

Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 586.

Prva faza je veoma važna za cijeli postupak upravljanja promjenama jer se u njoj prepoznaje potreba za promjenama i analizira se postojeće stanje organizacije. Isto tako, u prvoj fazi vrši se priprema za uvođenje odgovarajuće promjene. Druga faza odnosi se na upravljanje u kojoj je potrebno uključiti zaposlenike i članove organizacije u proces promjene kako bi smanjili

<sup>92</sup> Alfirević, N.: Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultat empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, Vol. 51 No. 11-12, 2000, str. 1260.

<sup>93</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 17.-18.

<sup>94</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 585-586.

moćući otpor i dobili odgovarajući feedback. Iznimno je važno da se stvori pogodna klima za uvođenje promjene. Treća faza, prema *Burke*, je faza stabilizacije u kojoj se koriste razni oblici nagrađivanja i u kojoj je potrebno razmjestiti „čuvare“ novog načina rada. Nemoguće je odrediti fazu koja više pridonosi uspješnom provođenju organizacijske promjene jer svaka je jednako važna. Loša provedba neke od faza utječe na provedbu i ostalih faza, može se reći da se međusobno nadopunjuju, odnosno ovise jedna o drugoj.<sup>95</sup>

### 3.2.2. Proces upravljanja promjenama

Postoje dvije vrste procesa prilikom upravljanja promjenama. Prvi je planirani (propisani) pristup koji najbolje funkcionira u situacijama gdje je moguće jasno napraviti prelazak iz jednog u drugo stanje. Drugi je neplanirani pristup koji se koristi u nepredvidivim situacijama.<sup>96</sup>

Planirani pristup dominirao je od 1940.-ih do 1980.-ih, a zasnivao se na unaprijed definiranim promjenama i koracima koji su bili potrebni za uspješnu implementaciju i upravljanje promjenama. Pristup se zapravo temelji na tome da je sve promjene unutar organizacije moguće promatrati kao planirane.<sup>97</sup> Ovakav pristup je pogodan za stabilne uvjete i prvenstveno poboljšava grupnu učinkovitost, dok neplanirani pristup želi postići organizacijsku transformaciju konstantnim poboljšavanjem cjelokupne organizacijske sposobnosti u turbulentnoj okolini.<sup>98</sup> Termin *planirana promjena* prvi uvodi Kurt Lewin kako bi razlikovao promjene koje je organizacija svjesno započela i isplanirala od onih promjena koje slučajno nastaju ili su ih organizacije prisiljene provesti. Nakon Lewinovog uvođenja pojma *planirane promjene*, razvilo se mnogo modela, ali svi oni uzimaju trofazni pristup Edgar Scheina. Sheinov model zasniva se na odmrzavanju sadašnjeg ponašanja, promjene ponašanja i odmrzavanja novog ponašanja.<sup>99</sup> Nadalje, planirani pristup naglašava važnost razumijevanja različitih stanja kroz koja će organizacija morati proći da bi prešla iz nezadovoljavajućeg u željeno stanje. S vremenom se pojavljuju kritike planiranog pristupa koje ističu da organizacijske promjene nisu samo set zasebnih i samostalnih događaja, prijelaz iz jednog stanja u drugo, već je to kontinuiran i otvoren proces. Planirana promjena može biti

---

<sup>95</sup> Ibidem, str. 586.-587.

<sup>96</sup> Liu, Y. (2009): Analysis and Evaluation, of Organizational Change Approaches, International Journal of Business and Management Vol.4 No. 12, str. 234.

<sup>97</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 18.

<sup>98</sup> Rojnik, N., op. cit., str. 45.

<sup>99</sup> Liu, Y., op. cit., str 234.

primjerena za određene situacije, no u turbulentnoj i nepredvidljivoj okolini u kojoj organizacija posluje, ovakav način upravljanja organizacijskim promjenama nije prikladan.<sup>100</sup>

Sukladnom nastalim kritikama planiranog pristupa, razvija se neplanirani pristup. Prema ovom pristupu promjena predstavlja kontinuirano poboljšavanje rada organizacije. Promjena se gleda kao otvoreni i kontinuirani proces prilagodbe zahtjevima okoline i to gledajući na proces promjene kao na proces učenja. Fokus je na stvaranju sposobnosti za promjenom i kulture promjene u organizaciji.<sup>101</sup> Ovaj pristup naglašava nepredvidivu prirodu promjena i promatra je kao proces koji se razvija odnosom mnogih varijabli u organizaciji. Zagovornici ovog pristupa ističu kako je pogodniji od planiranog zbog stalne neizvjesnosti prisutne u vanjskom i unutarnjem okruženju organizacija. Sugerira se otvorenost organizacija prema sustavu učenja gdje razvoj i promjena strategije proizlaze iz načina na koji organizacije stječu, interpretiraju i obrađuju informacije iz svog okruženja. Isto tako, naglašava se dubinsko i opsežno razumijevanje strategije, strukture, ljudi, sustava, stila i kulture kao faktora koji mogu blokirati promjene ili ih poticati. *Burnes (1996)* ističe da uspješna promjena manje ovisi o planovima i projekcijama nego o potpunom razumijevanju složenosti pitanja i identificiranju dostupnih opcija. Iz toga proizlazi da se novi pristup više bavi spremnošću promjene i olakšavanjem promjene nego pružanjem unaprijed određenih koraka za svaku promjenu koju se želi provesti.<sup>102</sup> Glavna kritika ovog pristupa upravljanju promjenama odnosi se na to da sve organizacije nisu suočene s istim stupnjem turbulencije u okolini, pa neke organizacije mogu smatrati planirani pristup efikasnijim za korištenje u pojedinim situacijama.<sup>103</sup>

### **3.2.3. Otpor kod provođenja promjena**

Pojava otpora kod provođenja promjena smatra se normalnom i očekivanom pojavom. Menadžeri toga trebaju biti svjesni i moraju znati kako smanjiti ili potpuno otkloniti otpor. Otpor nastaje zbog toga što svaka promjena predstavlja novu, nepoznatu i nesigurnu situaciju nasuprot situacije prije promjene koja je poznata i sigurna. Poznata su tri glavna problema koja se javljaju kod organizacijskih promjena. 1) Prvi problem odnosi se na otpor promjenama jer promjena označava nešto nepoznato. 2) Drugi problem nastaje zbog straha od gubitka moći jer se promjena može odraziti i na promjene u pozicijama zaposlenika. 3) Treći

---

<sup>100</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 19.

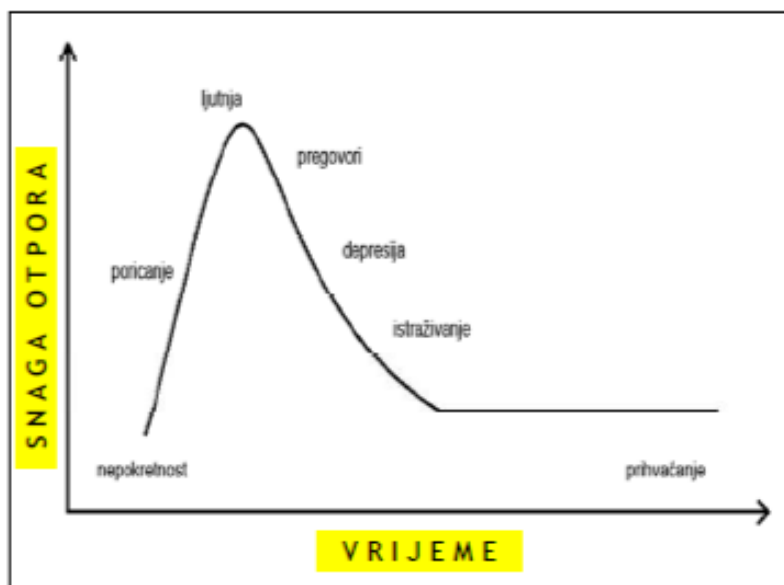
<sup>101</sup> Ibidem

<sup>102</sup> Todnem, R., op. cit., str. 375.

<sup>103</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 19.

problem je više ideološke prirode gdje se dotadašnji način rada smatra najboljim i ne treba ga mijenjati.<sup>104</sup>

Otpor prema promjenama najjednostavnije možemo definirati kao svaki stav ili ponašanje koje ukazuje na nesprijetnost uvođenja ili podrške uvođenju željene promjene. Agenti za promjene otpor vide kao nešto što mora biti „savladano“ kako bi promjena bila uspješna, no to ne mora biti slučaj. Otpor na promjene može se gledati i kao povratna informacija koju agent za promjene može iskoristiti za postizanje ciljeva promjene. Ljudi imaju mnogo razloga za pružanje otpora promjenama. Neki od tih razloga su: nesigurnost, strah od nepoznatog, nedostatak osjećaja potrebe za promjenom, prijetnja zastarjelim interesima, nedostatak resursa, itd.<sup>105</sup> Unaprijed je teško odrediti koja vrsta promjene će izazvati veći otpor kod zaposlenika. No, pokazalo se da najveći otpor izazivaju promjene koje zahtijevaju najveće promjene kod ljudi. Nadalje, poznato je da se prilikom uvođenja promjena pojavljuje stres kod zaposlenika. Zadaća menadžmenta je da pronađe načine kako se nositi sa stresom, odnosno kako s njima upravljati. Potrebno je da menadžeri razumiju stres i kako on utiče na zaposlenike, na kojim mjestima u organizaciji je stres najviše prisutan i moraju znati kako pomoći zaposlenicima u kontroliranju stresa.<sup>106</sup>



**Slika 10: Prikaz individualnog otpora promjenama**

<sup>104</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 572.-573.

<sup>105</sup> Schermerhor., J.R.Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N.: Organizational Behavior, University of Phoenix, Wiley, 2002, str. 64.

<sup>106</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 577.

Izvor: Perkov, D. (2011): Konferencija o upravljanju promjenama: Kako nadvladati individualni otpor promjenama, Zagreb, str. 8.

Neki od načina ublažavanja otpora promjenama, koje navode *Sikavica i Novak* u svojoj knjizi, su: 1) *osiguravanje prikladnih informacija zaposlenicima* – podrazumijeva informacije o tome zašto se provode promjene i kako će utjecati na organizaciju i na same zaposlenike, 2) *podržavanje participacije zaposlenih* – smatra se ukoliko zaposlenici zajedno s menadžmentom sudjeluju u pripremanju promjene, lakše će prihvatiti promjene, 3) *davanje jamstva protiv gubitka zaposlenja* – zaposleni se boje promjena jer mnoge od njih ponekad zahtijevaju otpuštanje viška radnika, jamčenje da neće izgubiti posao, smanjuje otpor, 4) *provođenje samo potrebnih promjena* – odnosi se na promjene koje su nužne za poslovanje organizacije, 5) *utvrđivanje korisnih običaja i neformalnih odnosa* – promjena koja se provodi ne bi trebala narušavati već stvorene običaje i neformalne odnose, 6) *osiguranje konzultiranja zaposlenih* – smanjuje broj problema i jačinu otpora, 7) *odobravanje pregovaranja* – podrazumijeva pregovore između zaposlenika i menadžmenta, 8) *izgradnja povjerenja* – ako se menadžment smatra povjerljivim, to veoma pridonosi realizaciji organizacijskih promjena.<sup>107</sup>

### 3.3. Organizacijske promjene i konkurentska prednost

Konkurentsku sposobnost organizacije može se definirati kao snagu koju organizacija posjeduje da bi odgovorila na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije. Organizacije koje pravovremeno mogu odgovoriti na zahtjeve za konstantnim prilagodbama okoline stječu konkurentsku prednost te dugovječnost organizacije. Također, nije važno raditi neke stvari bolje od konkurencije, već je potrebno strateško pozicioniranje gdje se izvode drugačije aktivnosti u odnosu na konkurente. Današnje tržište svakodnevno nameće nove trendove i stavlja pred poduzeća izazove na koje ona moraju odgovoriti. Ukoliko poduzeća ne uspiju odgovoriti na pritiske tržišta, ona propadaju ili izlaze s tržišta.<sup>108</sup>

Uzroci promjena mogu doći iz eksternih i internih izvora. Internim izvorima organizacija može upravljati, a na eksterne izvore ima manji utjecaj. Izazovi i trendovi koji se pojavljuju u okolini u kojoj organizacija posluje su ekološka osviještenost, globalizacija, socijalna odgovornost, razvoj tehnologije i drugo. Svoje organizacijske elemente (strategija, kultura, ljudi, tehnologija,..) organizacija mora uskladiti s trendovima koji se nameću kako bi se održala na tržištu i očuvala ili stekla konkurentsku prednost. Provođenjem organizacijskih

---

<sup>107</sup> Ibidem, str. 582.-583.

<sup>108</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 38.-39.

promjena organizacija ostaje u tržišnoj utrci. Promjenjivi tržišni uvjeti zahtijevaju od poduzeća da postanu spretnija i brzo prilagodljiva jer je to jedini put do opstanka. Organizacijske promjene postaju ključ uspjeha u promjenjivoj okolini, zbog toga što ne bi bile od velike važnosti u stabilnoj okolini u kojoj bi već jednom postavljena usklađenost zahtijevala kontinuirane sitne prilagodbe.<sup>109</sup> Važno je da organizacije pozitivno gledaju na promjene kako bi usavršile svoje poslovanje i održale konkurentsku sposobnost. Veliku ulogu imaju i vođe koje trebaju razviti održivu konkurentsku strategiju.<sup>110</sup>

### **3.4. Upravljanje znanjem u organizacijskim promjenama**

Povezanost upravljanja znanjem i organizacijskih promjena prvenstveno se očituje kroz projekte upravljanja znanjem koji najčešće podrazumijevaju organizacijske promjene i onih zahtjevnijih varijabli, poput strukture i strategije, te onih manje zahtjevnijih varijabli, poput organizacijske kulture.<sup>111</sup> Kada govorimo o organizacijskoj kulturi, najjednostavnije je definiramo kao „skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije“. Povezanost upravljanja znanjem i organizacijske kulture očituje se u tome što gotovo uvijek provođenje upravljanja znanjem zahtjeva promjene u kulturi organizacije. Kako bi se provela određena strategija upravljanja znanjem, potrebno je stvoriti pogodnu klimu za razvoj kulture dijeljenja znanja. Naime, svaka promjena može naići na otpor zaposlenika ako je oni shvate kao nametanje nečeg novog i nesigurnog. Oдавde proizlazi važnost stvaranja takve kulture koja će biti otvorena prema promjenama. Kultura dijeljenja znanja stavlja naglasak na dijeljenje znanja i potiče suradnju među zaposlenicima te nagrađivanje. U literaturi se pojavljuju sljedeće značajke ovakve kulture: struktura nagrađivanja, otvorenost i transparentnost, komunikacija i koordinacija među grupama, povjerenja i potpora vrhovnog menadžmenta.<sup>112</sup> Nadalje, kako bi dijeljenja znanja bilo efikasno, unutar organizacije je potrebno razviti mehanizme za institucionalizaciju prikupljanja, organiziranja i razvoja znanja u svim dijelovima organizacije. Važno je da se mehanizmi usmjere u dva smjera. Prvi smjer odnosi se na izravnu komunikaciju i primjenu znanja među pojedincima, a drugi smjer se odnosi na one koji prikupljaju i pohranjuju znanje za upotrebu.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> Belak, S., Ušljebrka, I., op. cit., str. 82.-83.

<sup>110</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 40.

<sup>111</sup> Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op. cit., str. 94.

<sup>112</sup> Milanović, Lj., op. cit., str. 199.

<sup>113</sup> Đula, Lj., op.cit., str. 231.

Još jedna od povezanosti upravljanja znanjem i organizacijskih promjena očituje se kroz suodnos nužnih obilježja znanja u odnosu na različite faze životnog ciklusa organizacije.

**Tablica 3: Povezanost životnog ciklusa s obilježjima znanja / upravljanja znanjem**

<b>START-UP poduzeće</b>	<p><b>Generiranje znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korištenje društvenih mreža za generiranje i razmjenu poduzetničkih ideja, stvaranje kontakata s partnerima, distributerima, kupcima...</li> <li>• Korištenje tacitnog znanja poduzetnika i zaposlenika, pojedinačno učenje i neformalni kontakti/komunikacija u poduzeću</li> </ul> <p><b>Transfer znanja:</b> Neformalni transfer znanja, prvenstveno putem društvenih interakcija</p> <p><b>Primjena znanja:</b> Nesistematsko, eksperimentalno, „learning by doing“</p>
<b>Faza rasta</b>	<p><b>Kodifikacija i „skladištenje“ znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardizirane procedure i dokumenti</li> <li>• Osiguranje kvalitete, uvođenje ISO standarda</li> <li>• Korištenje arhiva i baza podataka</li> </ul> <p><b>Transfer (distribucija) znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronička komunikacija (intranet, elektronički formulari i standardizirani dokumenti...)</li> <li>• Distribucija znanja prema hijerarhijskoj poziciji u poduzeću</li> <li>• Usmjeravanje znanja potrebnog za ostvarivanje misije i vizije</li> </ul> <p><b>Primjena znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavna, na temelju prethodnog iskustva</li> <li>• Kontrola i dokumentiranje primjene znanja</li> </ul>
<b>Faza zrelosti</b>	<p><b>Transfer znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavan i zasnovan na pravilima i procedurama</li> <li>• Distribucija znanja prema hijerarhijskoj poziciji u poduzeću, uglavnom utemeljena na elektroničkoj komunikaciji (informacijskoj tehnologiji)</li> <li>• Stvaraju se ekspertni timovi te baze znanja</li> </ul> <p><b>Primjena znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavno, na temelju propisanih pravila i procedura</li> <li>• Dokumentirane rutine umjesto inicijative i inovacije</li> </ul>
<b>Faza opadanja (i eventualnog ponovnog oživljavanja)</b>	<p><b>Generiranje znanja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećava se značaj stvaranja novog znanja</li> <li>• Novo naglašavanje inicijative i inovacije</li> <li>• Intenzivno istraživanje i razvoj, ali i korištenje vanjskih eksperata (konzultanata)</li> <li>• Ubrzana konverzija eksplicitnog u organizacijsko tacitno znanje</li> </ul>



	<p><b>Prijenos znanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustavno, ali manje formalizirano negoli u prethodnim fazama životnog ciklusa</li> <li>• Naglasak na participaciju u prijenosu znanja, benchmarking i prihvatanje naučenih lekcija</li> </ul> <p><b>Primjena znanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naglašavaju se inicijativa i inovacija svih poslovnih procesa, uključivši i procese upravljanja znanjem</li> </ul>
--	--

Izvor: Alfrević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 94.-96.

U praksi se pokazalo kako strategije promjena i upravljanja znanjem međusobno utječu jedna na drugu, odnosno vrste znanja i strateške odrednice su u direktnoj vezi. *Bloodgood i Salisbury (2001)* ističu da će strateške promjene imati različitu važnost za pojedinu strategiju promjena ako upravljanje znanjem uključuje stvaranje, prijenos i zaštitu znanja, a znanje se razlikuje po stupnju tacitnosti (tablica 4).<sup>114</sup>

**Tablica 4: Relativna važnost tacitnog i eksplicitnog znanja za stratešku promjenu**

Strategija promjene	Važnost tacitnog u odnosu na eksplicitno znanje	
	<i>Tacitno</i>	<i>Eksplicitno</i>
Preoblikovanje postojećih resursa	Visoka	Niska
Preoblikovanje novih resursa	Umjerena	Umjerena
Stjecanje novih resursa bez preoblikovanja	Niska	Visoka
Uobičajeno poslovanje	Zanemariva	Zanemariva

Izvor: Alfrević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 97.

*Rusly, Corner i Sun (2012)* razvili su konceptualni model utjecaja spremnosti na promjene u području upravljanja znanjem. Model se sastoji od psihološke i strukturne dimenzije koje imaju komplementarnu ulogu u stvaranju spremnosti na promjene. U skladu s tim, ovim modelom se predlaže višedimenzionalna analiza koja obuhvaća kognitivne elemente psihološke dimenzije i stanja strukturne dimenzije.<sup>115</sup> Psihološka dimenzija podrazumijeva

<sup>114</sup> Alfrević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op. cit., str. 94.-97.

<sup>115</sup> Rusly, F.H., Corner, J.L., Sun, P.: Positioning change readiness in knowledge management research, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No.2, 2012, pp. 329-355, Emerald Group Publishing Limited, str. 331.



čimbenike koji utječu na oblikovanje stava pojedinca prema promjenama, a strukturna dimenzija podrazumijeva stanje i kontekst u kojem se promjena događa.<sup>116</sup> Model, također, predlaže višerazinsku analizu spremnosti na promjene na pojedinačnoj i organizacijskoj razini.<sup>117</sup>

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Opći podaci o poduzeću Radež d.d.

Radež d.d. osnovan je u Blatu na otoku Korčuli 1954. godine. Poduzeće je formirano kao dioničko društvo koje se bavi izgradnjom brodske opreme i čeličnih konstrukcija. Zanimljivo je što korčulansku brodogradnju krase stoljetna tradicija koja je prepoznata i od kupaca diljem svijeta pa tako tvornica, od 1960. godine, proizvodi brodsku opremu za klijente diljem svijeta. Sjedište uprave poduzeća, kao i glavni proizvodni pogon, nalaze se u Blatu, a manji proizvodni pogon smješten je u uvali Bristva. 99% vlasništva nalazi se u rukama malih dioničara, dok Hrvatski fond za privatizaciju posjeduje 1% vlasništva.<sup>118</sup>



**Slika 11: Radež d.d.**

Izvor: <https://www.radez.hr/>

Proizvodi poduzeća temelje se na vlastitom dizajnu i dizajnu partnera, te vlastitoj proizvodnji i tehnologiji. Proizvodnja unutar poduzeća je podijeljena na opremu velikih dimenzija i ostalu brodsku opremu prema vlastitom dizajnu. Neki od partnera s kojima poduzeće posluje i surađuje su CARGOTEC- MacGREGOR, TTS Group, AKVA-group, Končar, itd. U svom radu Radež d.d. vodi se sljedećim: izgrađivanje partnerskog odnosa prema kupcu na temelju međusobne suradnje i povjerenja, poštivanjem rokova i kvalitetom proizvoda osigurati zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, ostati u vodećoj grupi proizvođača i napredovati prema samom vrhu, unaprjeđivanje tehnologije, raditi na proširenju proizvodnog asortimana,

<sup>116</sup> Alfrević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A., op. cit., str. 98.

<sup>117</sup> Rusly, F.H., Corner, J.L., Sun, P., op.cit., str. 331.

<sup>118</sup> <https://www.radez.hr/>

održavanje i neprekidno usavršavanje sustava kvalitete i njegovog upravljanja zbog lakše prilagodbe na buduće promjene.<sup>119</sup>

#### **4.2. Metodologija empirijskog istraživanja**

Empirijsko istraživanje započelo je oblikovanjem anketnog upitnika i odabirom osnovnog skupa. Anketni upitnik dizajniran je uz pomoć alata *Google obrasci* (eng. *Google forms*) i odabran je kao sredstvo prikupljanja primarnih podataka jer u što kraćem roku može prikupiti veći broj podataka. Nakon oblikovanja anketnog upitnika, isti je proslijeđen ispitanicima koje čine zaposlenici poduzeća Radež d.d. U istraživanju su sudjelovala 32 ispitanika. Također, možemo reći da je ovo prigodni uzorak jer ne možemo znati je li anketa bila dostupna svim zaposlenicima poduzeća, odnosno ovo nije slučajni uzorak.

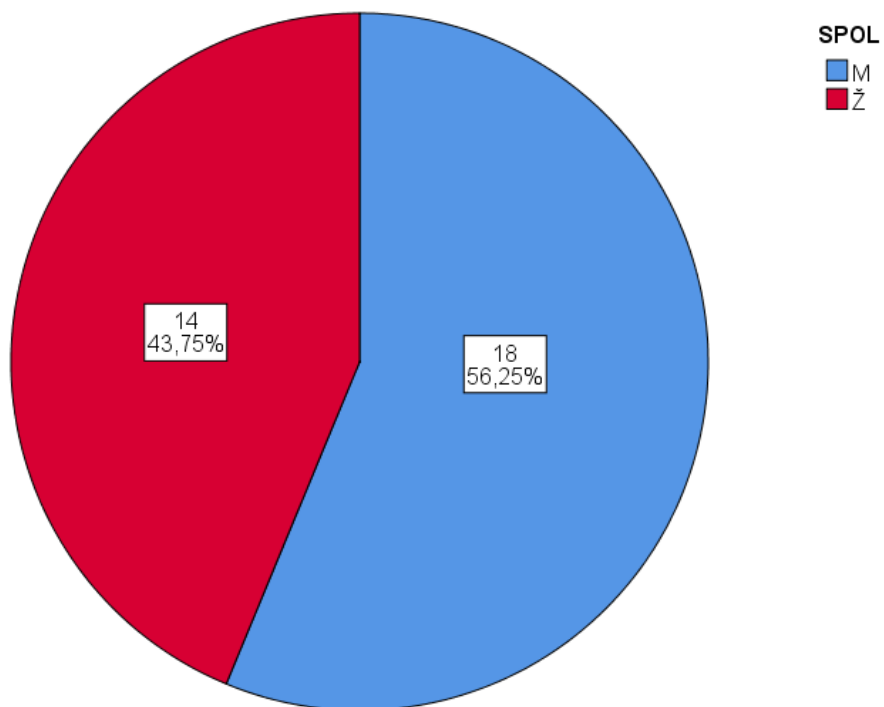
Anketni upitnik sastoji se od dva dijela. Prvi dio sadržava 5 pitanja koji se odnose na opće podatke o zaposlenicima (spol, dob, stručna sprema...). Pitanja su zatvorenog karaktera i imaju ponuđene odgovore. Drugi dio sadržava 33 pitanja, odnosno tvrdnje koje zahtijevaju od ispitanika da odrede stupanj slaganja s određenom tvrdnjom. U radu su primijenjene metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kako bi se prezentirala struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika. Razina slaganja s ponuđenim tvrdnjama prezentira se upotrebom metoda deskriptivne statistike gdje se kao srednje vrijednosti koriste aritmetička sredina, mod i medijan, dok se pokazatelji odstupanja vrijednosti oko srednjih vrijednosti koriste standardna devijacija, te minimalna i maksimalna vrijednost. Povezanost se provjerava upotrebom Pearsonove korelacije. Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS, te se zaključci donose pri razini signifikantnosti od 5%.

#### **4.3. Analiza podataka i rezultata**

Anketni upitnik je popunilo 32 zaposlenika poduzeća Radež d.d.

---

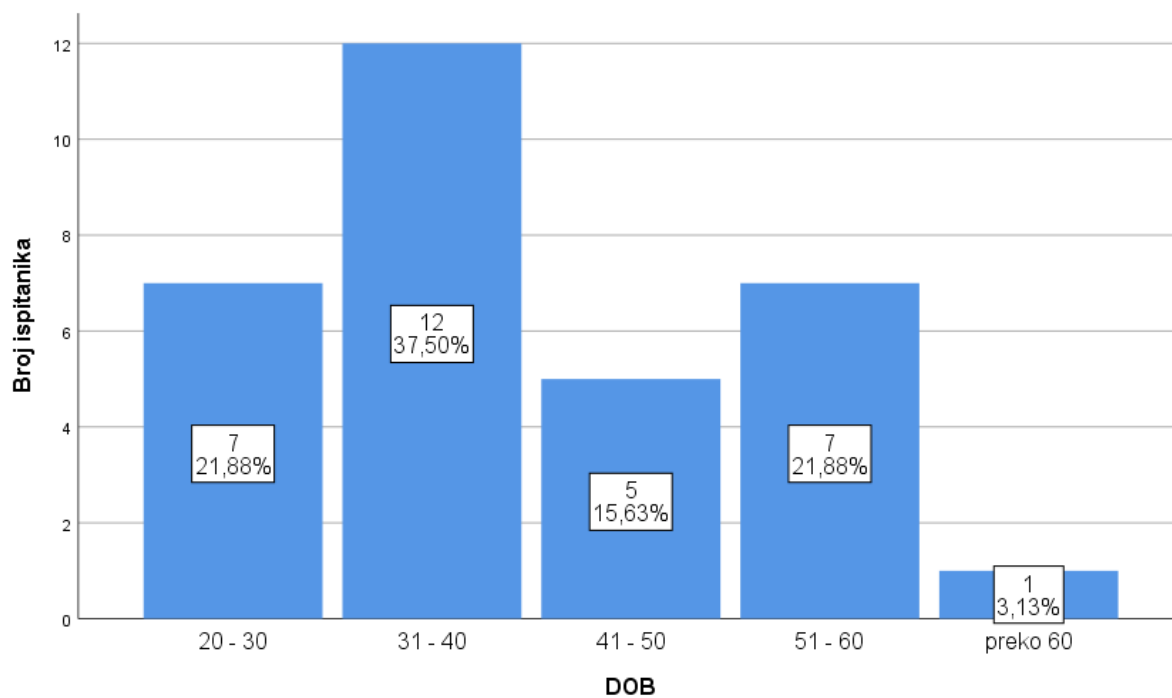
<sup>119</sup> Ibidem



**Graf 1: Struktura ispitanika prema spolu**

Izvor: Izrada autorice

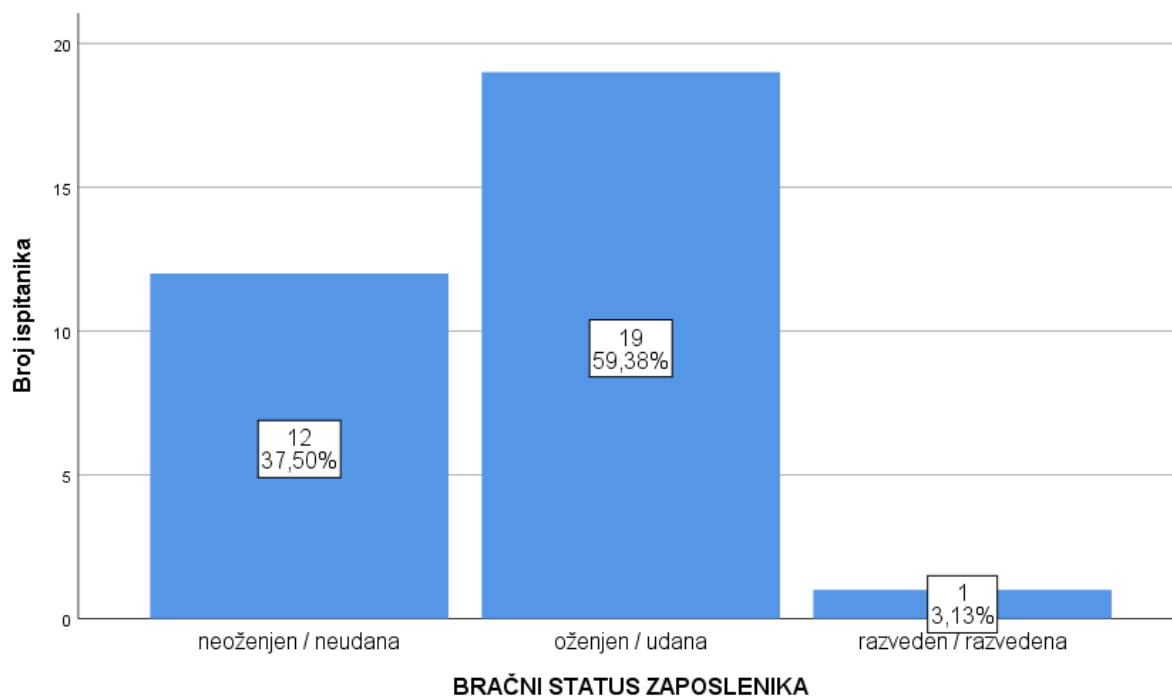
Veći broj ispitanika je muškog spola (18 ispitanika; 56,3%) dok je 14 ispitanika (43,8%) ženskog spola. Struktura ispitanika prema spolu je prikazana na grafu 1.



**Graf 2: Struktura ispitanika prema dobi**

Izvor: Izrada autorice

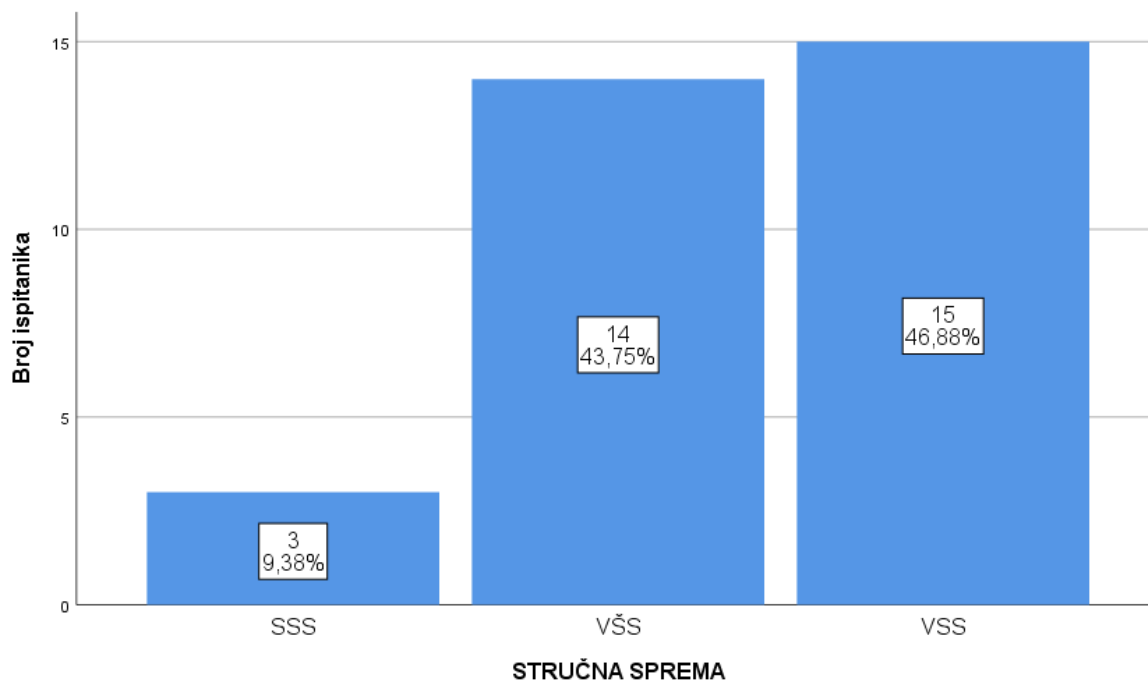
Najveći broj ispitanika je starosne dobi od 31 do 40 godina (12 ispitanika; 37,50%) dok je 1 ispitanik (3,13%) starosne dobi preko 60 godina.



**Graf 3: Struktura ispitanika prema bračnom statusu**

Izvor: Izrada autorice

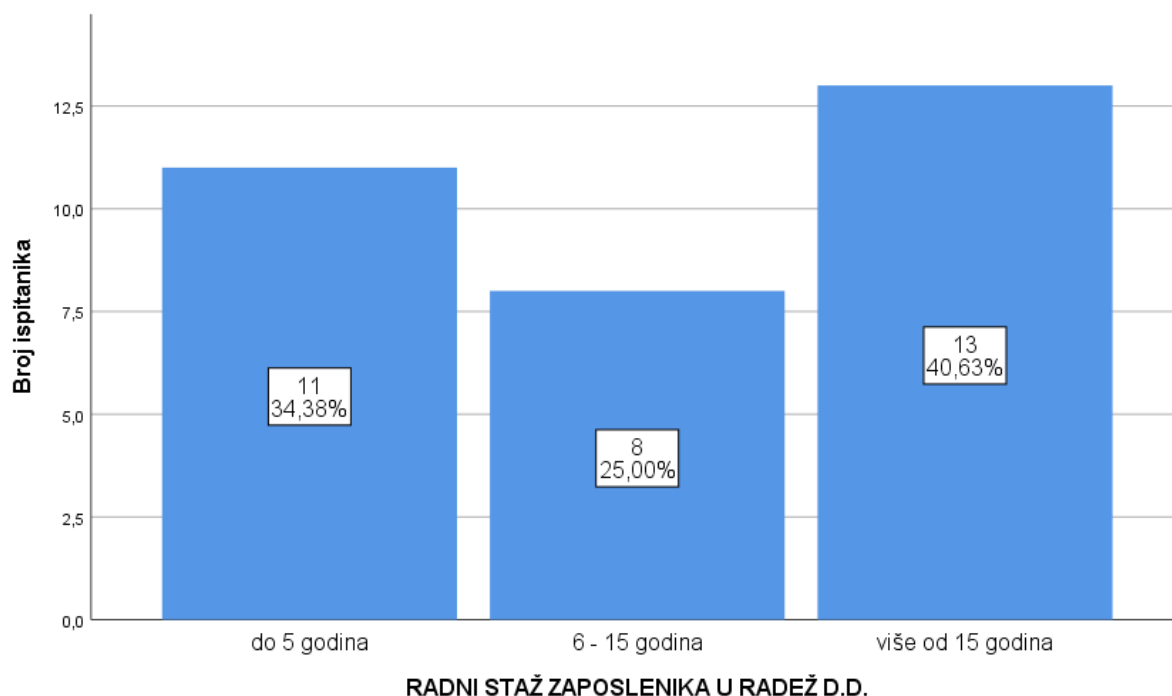
Najveći broj ispitanika je oženjeno/udano (19 ispitanika; 59,38%) dok je 12 ispitanika (37,50%) neoženjeno/neudano. Jedan ispitanik (3,13%) je razveden/razvedena.



**Graf 4: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi**

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu (15 ispitanika; 46,88%) dok 3 ispitanika imaju završenu srednju stručnu spremu.



**Graf 5: Radni staž ispitanika u poduzeću Radež d.d.**

Izvor: Izrada autorice

Trinaest ispitanika (40,63%) je zaposleno u poduzeću Radež d.d. više od 15 godina, 11 ispitanika (34,38%) je zaposleno u poduzeću do 5 godina a najmanji broj ispitanika (8 ispitanika; 25,00%) je zaposleno u poduzeću od 6 do 15 godina.

## Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem je ispitano upotrebom seta od 10 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje, a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Interna validnosti tvrdnji o upravljanju znanjem ispitana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,894 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu tematiku, tj. da je struktura pitanja u upitniku valjana (tablica).

**Tablica 4: Cronbach's Alpha - Upravljanje znanjem**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,894	10

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 5: Upravljanje znanjem**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	St. dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
2. Vaše poduzeće stečena znanja koristi u provođenju promjena.	0	0,00	0	0,00	7	21,88	18	56,25	7	21,88	4,00	0,67
3. Sukladno stečenim znanjima Vaše poduzeće ulazi u nove projekte.	0	0,00	0	0,00	7	21,88	13	40,63	12	37,50	4,16	0,77
5. Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje.	0	0,00	6	18,75	11	34,38	10	31,25	5	15,63	3,44	0,98
8. Vaše osobno znanje pridonosi uspješnoj provedbi organizacijske promjene.	0	0,00	2	6,25	4	12,50	19	59,38	7	21,88	3,97	0,78
12. Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost.	1	3,13	1	3,13	8	25,00	13	40,63	9	28,13	3,88	0,98
15. Vaše poduzeće efikasno koristi novostečena znanja.	1	3,13	2	6,25	7	21,88	16	50,00	6	18,75	3,75	0,95
16. U Vašem poduzeću zaposlenici razmjenjuju novostečena znanja.	0	0,00	2	6,25	11	34,38	15	46,88	4	12,50	3,66	0,79
18. Vaše poduzeće iskorištava puni potencijal znanja kojeg imaju svi zaposlenici u poduzeću.	1	3,13	4	12,50	10	31,25	12	37,50	5	15,63	3,5	1,02
20. Kontinuiranom edukacijom Vaše poduzeće može postići dodatni napredak.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13	40,63	19	59,38	4,59	0,5
21. Dosadašnje edukacije zaposlenika doprinijele su	0	0,00	0	0,00	5	15,63	16	50,00	11	34,38	4,19	0,69

poslovnoj uspješnosti poduzeća.												
Upravljanje znanjem	0	0,00	0	0,00	7	21,88	19	59,38	6	18,75	3,91	0,59

Izvor: Izrada autorice

Dimenziju upravljanje znanjem tvori 10 tvrdnji. Najveću razinu slaganja iskazali na tvrdnju "Kontinuiranom edukacijom Vaše poduzeće može postići dodatni napredak" koju su ocijenili prosječnom ocjenom 4,59 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,50.

Ispitanici su najmanju razinu slaganja iskazali na tvrdnju " Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje" koju su ocijenili prosječnom ocjenom 3,44 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,98.

Prosječna razina znanja ukupne dimenzije upravljanje znanjem je 3,91 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,59.

### ***Upravljanje promjenama***

Upravljanje znanjem je ispitano upotrebom seta od 10 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Interna validnosti tvrdnji o upravljanju promjenama ispitana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,841 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu tematiku, tj. da je struktura pitanja u upitniku valjana (tablica).

**Tablica 6: Cronbach's Alpha - Upravljanje promjenama**

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,841	10

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 7: Upravljanje promjenama**

Pitanja	1		2		3		4		5		Prosjek	St. dev.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
7. Vaše poduzeće stvara poticajnu i stvaralačku klimu kad je potrebno uvesti određenu promjenu.	1	3,13	4	12,50	7	21,88	16	50,00	4	12,50	0,98	4



22. Vaše poduzeće je orijentirano na održavanje postojeće organizacije.	0	0,00	2	6,25	5	15,63	19	59,38	6	18,75	0,78	4
23. Vaše poduzeće je prilikom uvođenja promjena razvojno i poduzetnički orijentirano.	1	3,13	2	6,25	8	25,00	17	53,13	4	12,50	0,9	4
24. Vaše poduzeće je kreativno prilikom uvođenja promjena.	1	3,13	3	9,38	9	28,13	16	50,00	3	9,38	0,92	4
25. Menadžment Vašeg poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene.	1	3,13	4	12,50	7	21,88	12	37,50	8	25,00	1,09	4
26. Zaposlenici su uključeni u dijagnozu problema, razvoj rješenja te u sam proces promjene.	1	3,13	0	0,00	4	12,50	10	31,25	17	53,13	0,98	4
27. Vi osobno ulažete napora da bi određena promjena u poduzeću uspjela.	0	0,00	6	18,75	8	25,00	13	40,63	5	15,63	0,93	5
29. Vaše poduzeće sprječava promjene kako bi se zadržalo postojeće stanje i zadržao status stabilnosti na tržištu.	1	3,13	3	9,38	10	31,25	14	43,75	4	12,50	0,95	4
30. Vaše poduzeće teži promjenama kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici).	2	6,25	5	15,63	10	31,25	10	31,25	5	15,63	1,12	3
33. Iz svake promjene može se izvući nešto pozitivno za buduće poslovanje poduzeća.	0	0,00	0	0,00	1	3,13	14	43,75	17	53,13	0,57	5
Upravljanje promjenama	0	0,00	0	0,00	11	34,38	18	56,25	3	9,38	0,6	4

Izvor: Izrada autorice

Dimenziju upravljanje promjenama tvori 10 tvrdnji. Najveću razinu slaganja iskazali na tvrdnju " Iz svake promjene može se izvući nešto pozitivno za buduće poslovanje poduzeća" koju su ocijenili prosječnom ocjenom 4,50 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57.

Ispitanici su najmanju razinu slaganja iskazali na tvrdnju " Vaše poduzeće teži promjenama kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici)." koju su ocijenili prosječnom ocjenom 3,34 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,12.

Prosječna razina ukupne dimenzije upravljanja promjenama je 3,76 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60.

### ***Konkurentska prednost u poduzeću***

Konkurentska prednost poduzeću ispitana je upotrebom seta od 8 tvrdnji gdje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala potpuno ne slaganje a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom.

Interna validnosti tvrdnji o upravljanju promjenama ispitana je Cronbach  $\alpha$  pokazateljem gdje je vrijednost iznosila 0,832 što upućuje na zaključak da pitanja ispituju jednu tematiku, tj. da je struktura pitanja u upitniku valjana (tablica).

**Tablica 8: Cronbach's Alpha - Konkurentska prednost**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,832	8

Izvor: Izrada autorice

**Tablica 9: Konkurentska prednost u poduzeću**

<b>Tvrdnja</b>	<b>N</b>	<b>Prosjek</b>	<b>St. dev.</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
4. Vaše poduzeće, uporabom stečenih znanja i konstantnom edukacijom zaposlenika, može odgovoriti na zahtjeve tržišta.	32	3,69	1,00	4,00	4,00	1,00	5,00
9. Provedene promjene unutar poduzeća doprinose povećanju efikasnosti poduzeća te poboljšanju i jačanju konkurentske prednosti.	32	4,00	0,67	4,00	4,00	2,00	5,00
13. Svojim dodatnim obrazovanjem možete pridonijeti konkurentnosti poduzeća.	32	4,03	0,74	4,00	4,00	3,00	5,00
14. Vaše poduzeće u dovoljnoj mjeri potiče dodatne edukacije.	32	3,81	1,15	4,00	4,00	1,00	5,00
19. Ulaganje u znanje je potrebno da bi se ostvarila konkurentska prednost.	32	4,69	0,47	5,00	5,00	4,00	5,00
28. U svrhu postizanja konkurentske prednosti službe Vašeg poduzeća surađuju kako bi se provele određene promjene.	32	3,75	0,80	4,00	4,00	2,00	5,00

31. Vaše se poduzeće u odgovarajućoj mjeri prilagođava ukoliko želi održati svoju konkurentsku prednost.	32	3,81	0,74	4,00	4,00	3,00	5,00
32. Vaša organizacija je sklona uvođenju novih tehnoloških promjena kako bi ostala konkurentna.	32	4,06	0,76	4,00	4,00	3,00	5,00
Konkurentska prednost	32	3,98	0,55	4,10	n/a*	3,00	5,00

\*višemodalna distribucija; mod se ne može prikazati

Izvor: Izrada autorice

Dimenziju konkurentna prednost u poduzeću tvori 8 tvrdnji. Najveću razinu slaganja iskazali na tvrdnju " Ulaganje u znanje je potrebno da bi se ostvarila konkurentna prednost." koju su ocijenili prosječnom ocjenom 4,69 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,47. Medijan središnja vrijednost je 5,00 što znači da je polovica ispitanika dala ocjenu 5,00 ili manje a polovica ispitanika 5,00. Mod je najčešća vrijednost te iznosi 5,00. Minimalna ocjena za navedenu tvrdnju je 4,00.

Ispitanici su najmanju razinu slaganja iskazali na tvrdnju " Vaše poduzeće, uporabom stečenih znanja i konstantnom edukacijom zaposlenika, može odgovoriti na zahtjeve tržišta " koju su ocijenili prosječnom ocjenom 3,69 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,00. Medijan središnja vrijednost je 4,00 što znači da je polovica ispitanika dala ocjenu 4,00 ili manje a polovica ispitanika 4,00 ili više. Mod je najčešća vrijednost te iznosi 4,00. Minimalna ocjena za navedenu tvrdnju je 1,00.

Prosječna razina ukupne dimenzije konkurentna prednost u poduzeću je 3,98 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,55. Medijan središnja vrijednost je 4,10 što znači da je polovica ispitanika dala prosječnu ocjenu 4,10 ili manje a polovica ispitanika 4,10 ili više. Minimalna ocjena za navedenu tvrdnju je 3,00.

#### 4.4. Testiranje hipoteza

Sukladno navedenom problemu i predmetu istraživanja, u radu se postavljaju tri hipoteze:

**H1: Postoji povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama u poduzeću.**

Povezanost između upravljanja znanje i organizacijskim promjenama proizlazi iz toga što projekti upravljanja znanjem najčešće podrazumijevaju organizacijske promjene, bilo one zahtjevnije poput promjene u strukturi i strategiji ili one manje zahtjevnije poput organizacijske kulture. Nadalje, različite faze životnog ciklusa organizacije zahtijevaju različite oblike znanja i procesa upravljanja njime. U praksi se, također, pokazalo kako se isprepliću strategije upravljanja znanjem i organizacijskih promjena. Sam odabir odgovarajuće strategije promjena utječe na vrstu znanja koje je potrebno za provedbu strategije. Još jedan od čimbenika koji povezuje ova dva pojma je konceptualni Modl utjecaja spremnosti na promjene kojeg su razvili Rusly, Corner i Sun. Modl se sastoji od psihološke dimenzije, koja oblikuje stav pojedinca prema promjenama, i strukturna dimenzija koja predstavlja stanje i kontekst u kojem se promjena događa. Prethodno navedene stavka iskazuju samo neke između ostalih poveznica upravljanja znanjem i organizacijskim promjenama.<sup>120</sup>

**Tablica 10: Korelacija**

Correlations		Upravljanje znanjem	Upravljanje promjenama
Upravljanje znanjem	Pearson Correlation	1	,887**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	32	32
Upravljanje promjenama	Pearson Correlation	,887**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	32	32

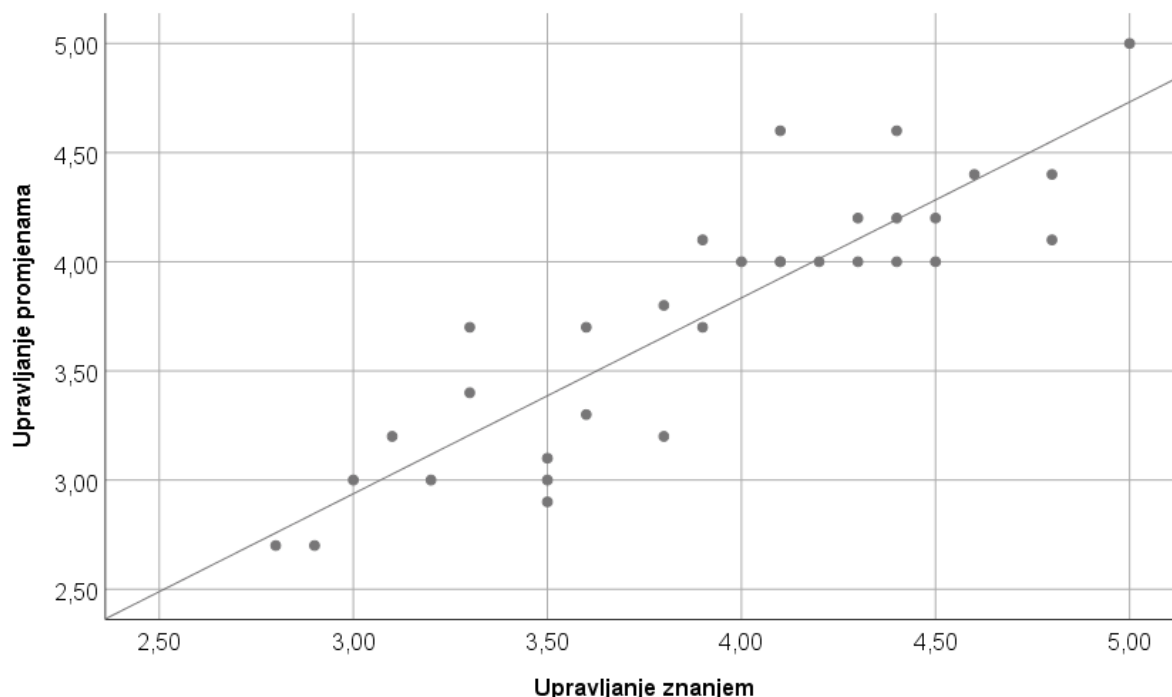
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Izvor: Izrada autorice

Povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama je pozitivna, jaka i statistički značajna ( $r=0,887$ ; emp.  $p<0,001$ ). Dakle, poduzeća koja u većoj mjeri prakticiraju

<sup>120</sup> Alfrević, N, Garbin Praničević, D., Talaja, A., op.cit. str. 62.-63.

upravljanje znanjem u većoj mjeri prakticiraju i upravljanje promjenama i suprotno. Razdioba upravljanja znanjem i upravljanjem promjenama prikazana je grafički dijagramom rasipanja.



**Graf 6: Dijagram rasipanja**

Izvor: Izrada autorice

Izlazni nagib pravca upućuje na zaključak da je porast razine upravljanja znanjem praćen porastom razine upravljanja promjenama slijedom čega se može donijeti zaključak da se hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da postoji povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama u poduzeću prihvaća kao istinita.

**H2: Postoji povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću.**

Organizacijsko znanje kao strateška imovina je okarakterizirano kako neimitabilno, rijetko, vrijedno i nesupstitutabilno. Iz toga proizlazi da se znanje kao takvo može iskoristiti kao važan izvor za postizanje konkurentske prednosti. Znanje se prema Zacku smatra strateškim

resursom koje je jedinstveno i teško imitabilno te samim time se otvara mogućnost za stvaranje održive konkurentske prednosti.<sup>121</sup>

**Tablica 6: Korelacija**

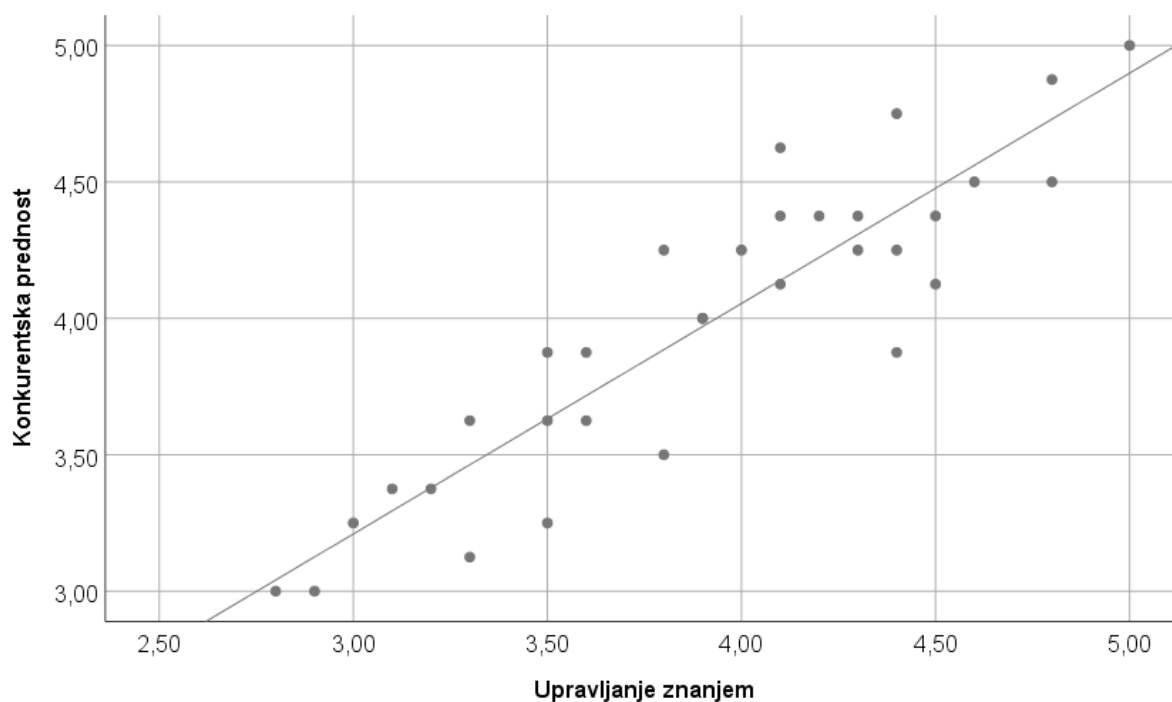
		<b>Correlations</b>	
		Upravljanje znanjem	Konkurentska prednost
Upravljanje znanjem	Pearson Correlation	1	,906**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	32	32
Konkurentska prednost	Pearson Correlation	,906**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću je pozitivna, jaka i statistički značajna ( $r=0,906$ ; emp.  $p<0,001$ ). Dakle, poduzeća koja u većoj mjeri prakticiraju upravljanje znanjem u većoj mjeri postižu konkurentske prednosti u poduzeću i suprotno. Razdioba upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti prezentirana je grafički dijagramom rasipanja.

---

<sup>121</sup> Ibidem, str. 45.



**Graf 7: Dijagram rasipanja**

Izvor: Izrada autorice

Izlazni nagib pravca upućuje na zaključak da je porast razine upravljanja znanjem praćen porastom razine konkurentske prednosti slijedom čega se može donijeti zaključak da se hipoteza H2 kojom se pretpostavlja da postoji povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću prihvaća kao istinita.

### **H3: Postoji povezanost između upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću.**

U današnje vrijeme poduzeća se suočavaju s turbulentnom i lako promjenjivom okolinom, te samo neka od njih, konstantom prilagodbom i pravim odgovorom na promjene, uspijevaju dugoročno opstati i stvoriti konkurentsku prednost. Konkurentska sposobnost poduzeća podrazumijeva snagu poduzeća da odgovori na sve zahtjeve kupaca i izazove koji se nalaze u njegovoj okolini i to dugoročno te da bude u prednosti naspram svojih konkurenata. Upravljanje organizacijskim promjenama postaje važan faktor za opstanak i prosperitet poduzeća. Organizacije koje pozitivno prihvaćaju promjene, konstantnim prilagođavanjem

okolini i kontinuiranim usavršavanjem poslovanja, mogu izgraditi održivu konkurentsku prednost.<sup>122</sup>

**Tablica 11: Korelacija**

Correlations		Upravljanje promjenama	Konkurentska prednost
Upravljanje promjenama	Pearson Correlation	1	,909**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	32	32
Konkurentska prednost	Pearson Correlation	,909**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	32	32

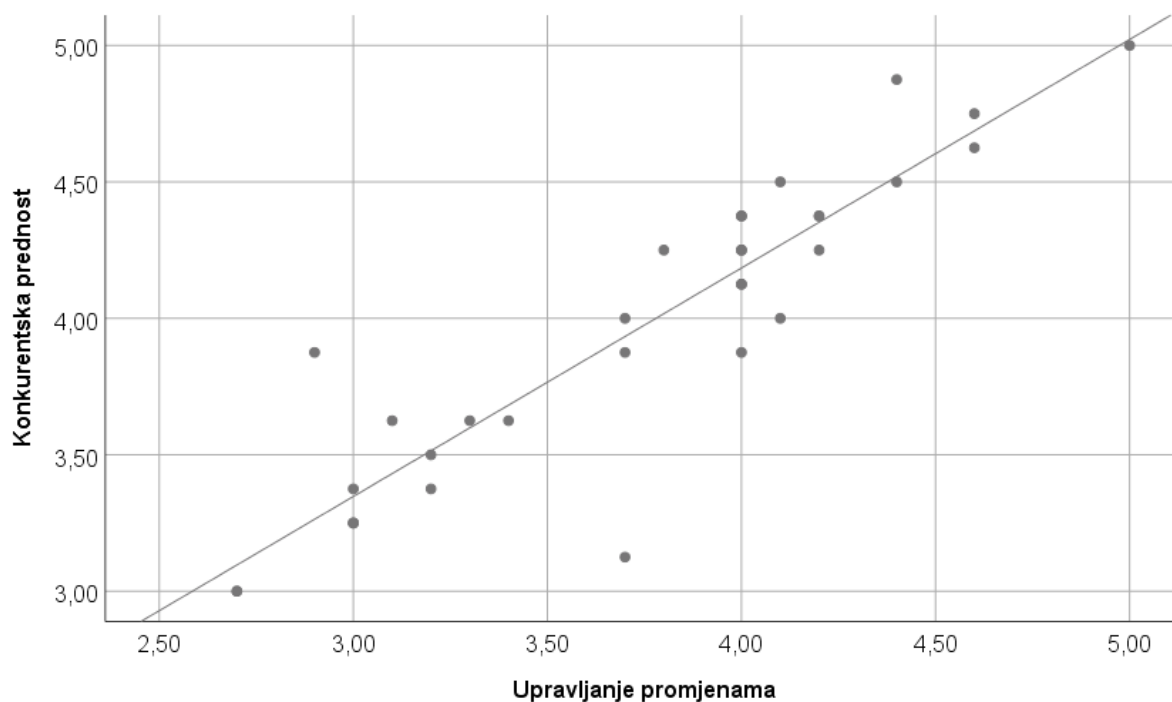
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Izvor: Izrada autorice

Povezanost između upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću je pozitivna, jaka i statistički značajna ( $r=0,909$ ; emp.  $p<0,001$ ). Dakle, poduzeća koja u većoj upravljaju promjenama u većoj mjeri postižu i konkurentske prednosti u poduzeću i suprotno. Razdioba upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti prezentirana je grafički dijagramom rasipanja.

<sup>122</sup> Aleksić, A., op. cit., str. 38.-40.





**Graf 8: Dijagram rasipanja**

Izvor: Izrada autorice

Izlazni nagib pravca upućuje na zaključak da je porast razine upravljanja promjenama praćen porastom razine konkurentske prednosti slijedom čega se može donijeti zaključak da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da postoji povezanost između upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću prihvaća kao istinita.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje znanjem i organizacijskim promjenama u današnje vrijeme postaju faktori bez kojih poduzeća ne mogu opstati na tržištu. Nužna su sve veća ulaganja u obrazovanje, obuke i treninge zaposlenika kako bi stekli nova i proširili sadašnja znanja. Dodatne edukacije i seminari postaju dio posla svakog zaposlenika koji će mu omogućiti da na adekvatan način doprinese radu organizacije pred koju se svakodnevno postavljaju izazovi iz okoline. Svaka organizacija mora biti spremna konstantno se prilagođavati promjenama jer jedino tako mogu steći konkurentsku prednost, u suprotnom poduzeća najčešće propadaju ili su prisiljena napustiti tržište.

Istraživanju provedenom u poduzeću Radež d.d. odazvalo se 32 ispitanika te je provedeno putem anketnog upitnika. Temeljni cilj rada i istraživanja je bilo dokazati sljedeće hipoteze: **H1 - Postoji povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja promjenama u poduzeću, H2 - Postoji povezanost između upravljanja znanjem i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću i H3 - Postoji povezanost između upravljanja promjenama i postizanja konkurentske prednosti u poduzeću.** Istraživanje je pokazalo kako postoji pozitivna, jaka i statistički značajna povezanost između upravljanja znanjem i upravljanja organizacijskim promjenama ( $r=0,887$ ), odnosno možemo H1 prihvatiti kako istinu. H2 se, također, prihvaća kao istina jer je istraživanjem utvrđeno kako postoji jaka, pozitivna i statistički značajna povezanost između upravljanja znanjem i konkurentske prednosti ( $r=0,906$ ). Isto tako, potvrđena je povezanost između upravljanja znanjem i konkurentske prednosti gdje faktor korelacije iznosi  $r=0,909$ . Dakle, H3 se prihvaća kao istinita.

### 5.1. Ograničenja istraživanja

Glavno ograničenje istraživanja predstavlja opcija da anketni upitnik nije bio dostupan svim zaposlenicima organizacije, odnosno pojedini zaposlenici nemaju službenu e-mail adresu na koju im bi anketni upitnik bio dostavljen. Nadalje, jedno od ograničenja predstavlja pristranost zaposlenika u cilju postizanja što boljih rezultata u pojedinim segmentima. Pošto je anketa provedena u vrijeme godišnjih odmora to se nameće kao još jedan od ograničenja.

## SAŽETAK

Današnja turbulentna okolina svakodnevno suočava poduzeća s izazovima i novim trendovima. Poduzeća moraju biti spremna na stalne prilagodbe i promjene kako bi ostala konkurentna. Ukoliko organizacije ne mogu odgovoriti na zahtjeve tržišta, ona propadaju ili izlaze s tržišta. Znanje postaje ključan faktor poslovne uspješnosti. Poduzeća moraju razviti mehanizme s kojima će omogućiti stvaranje novog znanja i njegovo dijeljenje u cijeloj organizaciji. Današnje društvo postaje društvo znanja čiji temelj čine radnici znanja, odnosno pojedinci koji svoje znanje koriste u svakodnevnom radu. Provođenjem organizacijskih promjena, organizacija prelazi iz sadašnjeg u buduće, željeno stanje i to modifikacijom ili transformacijom cijele organizacije. Adekvatnim upravljanjem organizacijskim promjenama i znanjem, poduzeće može razviti održivu konkurentsku prednost.

**ključne riječi:** poduzeća, upravljanje znanjem, upravljanje promjenama, organizacijske promjene

## SUMMARY

Today's turbulent environment confronts companies with challenges and new trends. Companies must be prepared for constant adjustments and changes in order to remain competitive. If organizations are unable to respond to market demands, they fail or exit from market. Knowledge becomes a key factor in business success. Companies need to develop mechanisms to enable creation of new knowledge and its sharing through the organization. Today's society is becoming a knowledge society based on knowledge workers, respectively individuals who use their knowledge in daily work. By implementing organizational change, organization moves from its present to future, desired state by modifying or transforming the entire organization. With adequate management of organizational change and knowledge, company can develop a sustainable competitive advantage.

**key words:** companies, knowledge management, change management, organizational change

## LITERATURA

1. Aleksić, A.: Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br. 2, 2009., [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/44423>, [30.6.2019]
2. Aleksić, A.: Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, Oeconomica Jadertina [Vol. 4 No. 1, 2014.](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/129999>, [30.6.2019.]
3. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
4. Alfirević, N.: Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultat empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, [Vol. 51 No. 11-12, 2000.](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/28823>, [7.7.2019.]
5. Alpeza, M. (2010): Znanje kao konkurentska prednost, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek
6. Aščić, A. (2016): Značaj i uloga upravljanja znanjem u novoj ekonomiji, Federalni zavod za statistiku, Travnik (BiH), [Internet], raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/315005310\\_ZNACAJ\\_I\\_ULOGA\\_UPRAVLJANJA\\_ZNANJEM\\_U\\_NOVOJ\\_EKONOMIJI](https://www.researchgate.net/publication/315005310_ZNACAJ_I_ULOGA_UPRAVLJANJA_ZNANJEM_U_NOVOJ_EKONOMIJI), [15.7.2019]
7. Babić, M.: Znanje i upravljanje znanjem u funkciji razvoja osigurateljnog sektora u RH, [Internet], raspoloživo na: <http://sors.ba/hr/>, [15.7.2019]
8. Bakotić, D. (2012): Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, [Ekonomska misao i praksa, No. 1](#), Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/83766>, [1.8.2019]
9. Belak, S., Ušljebka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina [Vol. 4 No. 2](#), Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/136748>, [20.7.2019]

10. Borovac Zekan, S. (2017): Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline (doktorska disertacija), Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:998189>, [1.8.2019.]
11. Burnes, B. (2004): Managing Change, Prentice Hall
12. Črnjar, K.: Upravljanje znanjem u hotelima, [Tourism and hospitality management, Vol. 11 No. 1, 2005](#), Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/181384>, [15.8.2019]
13. Davenport, T.H., Prusak, L: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
14. Dimitrovski, R.: Menadžment znanja kao poslovna strategija, Škola biznisa br.2, 2010
15. Dujanić, M. (2014): Upravljanje promjenama u poduzeću, [Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 22 No. 1, 2004](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/7104>, [3.7.2019.]
16. Đula, Lj.: Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi, [Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIII No. 1, 2010](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/57844>, [15.8.2019]
17. Easterby-Smith, M., Lyes, M.A. (2011): Handbook of Organization Learning and Knowledge Management, Wiley, Great Britain
18. Galić, M: Učeće organizacije (članak), [MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 No. 7, 2010.](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/55361>, [1.8.2019]
19. Haggie, K., Kingston, J.: Choosing Your Knowledge Management Strategy, School of Informatics, University of Edinburgh, [Internet], raspoloživo na: <https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwjy8-7fxaXkAhVqs4sKHW2GDL4QFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fpdfs.semanticscholar.org%2F0d1d%2F4fd36df711cc2dde72cbeb733e0b5387cd65.pdf&usg=AOvVaw3LYFwfGkxOlK75zhWiZSFS>, [16.7.2019.]

20. Hajdić, M. (2015): Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća (doktorski rad), Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:370912>, [22.8.2019]
21. Harvard Business Review: HBR's 10 Must Reads on Change, raspoloživo na : [www.hbr.org](http://www.hbr.org), [19.7.2019.]
22. Jasimuddin, S.M. (2008): Journal of Knowledge Management, vol. 12, no. 2: A holistic view of knowledge management strategy, Emerald Group Publishing Limited
23. Jerak, N.: [Učenje za poduzetništvo, Vol. 3 No. 1, 2013.](#):Upravljanje znanjem u DZS-u, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/130298>, [1.8.2019]
24. Klindžić, M, Galetić, L.: Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, Ekonomski pregled, [Vol. 66 No. 1](#), 2015, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/138086>, [1.8.2019.]
25. Liu, Y. (2009): Analysis and Evaluation, of Organizational Change Approaches, International Journal of Business and Management Vol.4 No. 12
26. Mazur, M. et al (2014): Upravljanje znanjem 2.0. za MSP-e: Priručnik za poduzeća
27. Milanović, Lj.: Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 2, 2010., [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/70783>, [30.7.2019.]
28. Pejaković, A.: Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj (diplomski rad), Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Filozofski fakultet, Osijek, 2014, raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:687412>, [30.7.2019.]
29. Radež d.d. (2019), raspoloživo na: <https://www.radez.hr/>, [28.8.2019.]
30. Rizescu, A., Tileaga, C.: Factors influencing continuous organisational change, Journal of Defense Resources Management, Vol. 7 Issue 2, 2016
31. Rojnik, N. (2016): Utjecaj menadžmenta promjena na upravljanje u kriznim situacijama (diplomski rad), Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:114582>, [15.8.2019.]

32. Rupčić, N.: Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, Ekonomski pregled Vol. 53 No. 9-10, 2002, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/28384>, [15.7.2019.]
33. Rupčić, N., Žic, M.: Upravljanje znanjem – Suvremena sržna kompetencija, [Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta](#), Vol. 3 No. 2, 2012., [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/96977>, [2.8.2019.]
34. Rusly, F.H., Corner, J.L., Sun, P.: Positioning change readiness in knowledge management research, Journal of Knowledge Management, Vol. 16 No.2, 2012, pp. 329-355, Emerald Group Publishing Limited
35. Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N.: Organizational Behavior, University of Phoenix, Wiley, 2002
36. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
37. Skupnjak, D.: Određenje cilja obrazovanja određenjem pojma znanje, [Metodički ogledi : časopis za filozofiju odgoja](#), Vol. 20 No. 1, 2013, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/109509>, [2.7.2019.]
38. Šundalić, A. (2012): Između društva rada i društva znanja, [Media, culture and public relations](#), Vol. 3 No. 2, 2012, [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/87763>, [1.8.2019.]
39. Todnem, R.: Organisational Change Management: A Critical Review, Journal of Change Management Vol. 5, No. 4, 369–380, Routledge, 2005
40. Van de Ven, A.H.: Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior: Organizational Change, Blackwell Publishers, 2004
41. Vidović, M. (2008): Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu [Vol. 6 No. 1](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/30959>, [5.7.2019.]
42. Vukšić Bosilj, V., Milanović, Lj., Gombašek, J.: Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem, 15. HrOUG konferencija, 2010, Rovinj, raspoloživo na: <https://www.hroug.hr/Konferencije-i-dogadjanja/15.-HrOUG-konferencija-2010.-u->

[Rovinja/Predavanja/Strategija-i-upravljanje-informacijskim-sustavima-opce-ICT-teme/Uloga-informacijske-tehnologije-i-drugih-cimbenika-u-upravljanju-znanjem](#)

43. Zavod za javno zdravstvo FBiH: Upravljanje promjenama / Menadžment promjena, Sarajevo, 2011

44. Žugaj, M., Schatten, M.: Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, [Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXI No. 1-2, 2008](#), [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/42701>, [5.7.2019]



## POPIS SLIKA

Slika 1: Temeljna hijerarhija znanja.....	9
Slika 2: Gagneova podjela znanja .....	12
Slika 3: Faze životnog ciklusa upravljanja znanjem .....	16
Slika 4: SECI proces .....	18
Slika 5: Faze u procesnom modelu .....	20
Slika 6: Razine učenja .....	26
Slika 7: Učenje poduzeća .....	27
Slika 8: Proces promjene.....	28
Slika 9: Faze u procesu upravljanja promjenama.....	33
Slika 10: Prikaz individualnog otpora promjenama .....	36
Slika 11: Radež d.d.....	41

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Alati u strategiji kodifikacije i personalizacije.....	22
Tablica 2: Usporedba tradicionalne organizacije i organizacije izgrađene za promjene .....	26
Tablica 3: Povezanost životnog ciklusa s obilježjima znanja / upravljanja znanjem.....	39
Tablica 4: Cronbach's Alpha - Upravljanje znanjem .....	47
Tablica 5: Upravljanje znanjem .....	47
Tablica 6: Cronbach's Alpha - Upravljanje promjenama .....	48
Tablica 7: Upravljanje promjenama .....	48
Tablica 8: Cronbach's Alpha - Konkurentska prednost.....	50
Tablica 9: Konkurentska prednost u poduzeću .....	50
Tablica 10: Korelacija .....	52
Tablica 11: Korelacija .....	56

## POPIS GRAFOVA

Graf 1: Struktura ispitanika prema spolu .....	43
Graf 2: Struktura ispitanika prema dobi .....	44
Graf 3: Struktura ispitanika prema bračnom statusu .....	45
Graf 4: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi .....	45
Graf 5: Radni staž ispitanika u poduzeću Radež d.d. ....	46
Graf 6: Dijagram rasipanja .....	53
Graf 7: Dijagram rasipanja .....	55
Graf 8: Dijagram rasipanja .....	57

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

pred Vama je anketni upitnik u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu na temu: „**Upravljanje znanjem i organizacijskim promjenama u poduzeću Radež d.d.**“.

Molim Vas da pažljivo pročitate dolje navedena pitanja te na njih odgovorite tako da stavite (X) u za to predviđeno mjesto. Anketa je u potpunosti anonimna.

**Hvala** na razumijevanju i izdvojenom vremenu!

#### OPĆI PODACI O ZAPOSLENIKU

1. SPOL:

☐ M

☐ Ž

2. DOB:

☐ 20-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51-60

☐ preko 60

3. BRAČNI STATUS ZAPOSLENIKA:

☐ neoženjen / neudana

☐ oženjen / udana

☐ razveden / razvedena

☐ udovac / udovica

4. STRUČNA SPREMA:

☐ SSS

☐ VŠS

☐ VSS

5. RADNI STAŽ ZAPOSLENIKA U RADEŽ D.D.:

☐ do 5 godina

☐ 6-15 godina

☐ više od 15 godina

***Molim Vas da navedete stupanj slaganja za svaku od sljedećih tvrdnji.***

*1 – u potpunosti se ne slažem*

*2 – ne slažem se*

*3 – niti se slažem, niti se ne slažem*

*4 – slažem se*

*5 – u potpunosti se slažem*

1. Vaše poduzeće je okrenuto prema budućnosti i razvoju.

1 2 3 4 5

2. Vaše poduzeće stečena znanja koristi u provođenju promjena.

1 2 3 4 5

3. Sukladno stečenim znanjima Vaše poduzeće ulazi u nove projekte.

1 2 3 4 5

4. Vaše poduzeće, uporabom stečenih znanja i konstantnom edukacijom zaposlenika, može odgovoriti na zahtjeve tržišta.

1 2 3 4 5

5. Vaše poduzeće stvara klimu povoljnu za stvaralaštvo i unapređenje.

1 2 3 4 5

6. Vaše poduzeće potiče suradnju i timski rad.

1 2 3 4 5

7. Vaše poduzeće stvara poticajnu i stvaralačku klimu kad je potrebno uvesti određenu promjenu.

1 2 3 4 5

8. Vaše osobno znanje pridonosi uspješnoj provedbi organizacijske promjene.

1 2 3 4 5

9. Provedene promjene unutar poduzeća doprinose povećanju efikasnosti poduzeća te poboljšanju i jačanju konkurentske prednosti.

1 2 3 4 5

10. Vaše poduzeće potiče kreativnost i inovacije u svim područjima.

1 2 3 4 5

11. Vaše poduzeće omogućava zaposlenima permanentno kreiranje novog.

1 2 3 4 5

12. Vaše poduzeće potiče i cijeni profesionalnost i stručnost.

1 2 3 4 5

13. Svojim dodatnim obrazovanjem možete pridonijeti konkurentnosti poduzeća.

1 2 3 4 5

14. Vaše poduzeće u dovoljnoj mjeri potiče dodatne edukacije.

1 2 3 4 5

15. Vaše poduzeće efikasno koristi novostečena znanja.

1 2 3 4 5

16. U Vašem poduzeću zaposlenici razmjenjuju novostečena znanja.

1 2 3 4 5

17. Novostečenim znanjima može se pridonijeti ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća.

1 2 3 4 5

18. Vaše poduzeće iskorištava puni potencijal znanja kojeg imaju svi zaposlenici u poduzeću.

1 2 3 4 5

19. Ulaganje u znanje je potrebno da bi se ostvarila konkurentska prednost.

1 2 3 4 5

20. Kontinuiranom edukacijom Vaše poduzeće može postići dodatni napredak.

1 2 3 4 5

21. Dosadašnje edukacije zaposlenika doprinijele su poslovnoj uspješnosti poduzeća.

1 2 3 4 5

22. Vaše poduzeće je orijentirano na održavanje postojeće organizacije.

1 2 3 4 5

23. Vaše poduzeće je prilikom uvođenja promjena razvojno i poduzetnički orijentirano.

1 2 3 4 5

24. Vaše poduzeće je kreativno prilikom uvođenja promjena.

1 2 3 4 5

25. Menadžment Vašeg poduzeća komunicira sa zaposlenicima tijekom uvođenja određene organizacijske promjene.

1 2 3 4 5

26. Zaposlenici su uključeni u dijagnozu problema, razvoj rješenja te u sam proces promjene.

1 2 3 4 5

27. Vi osobno ulažete napora da bi određena promjena u poduzeću uspjela.

1 2 3 4 5

28. U svrhu postizanja konkurentске prednosti službe Vašeg poduzeća surađuju kako bi se provele određene promjene.

1 2 3 4 5

29. Vaše poduzeće sprječava promjene kako bi se zadržalo postojeće stanje i zadržao status stabilnosti na tržištu.

1 2 3 4 5

30. Vaše poduzeće teži promjenama kako bi se uspješno prilagođavalo u skladu sa zahtjevima unutarnje okoline (organizacijska kultura, struktura, zaposlenici).

1 2 3 4 5

31. Vaše se poduzeće u odgovarajućoj mjeri prilagođava ukoliko želi održati svoju konkurentsku prednost.

1 2 3 4 5

32. Vaša organizacija je sklona uvođenju novih tehnoloških promjena kako bi ostala konkurentna.

1 2 3 4 5

33. Iz svake promjene može se izvući nešto pozitivno za buduće poslovanje poduzeća.

1 2 3 4 5